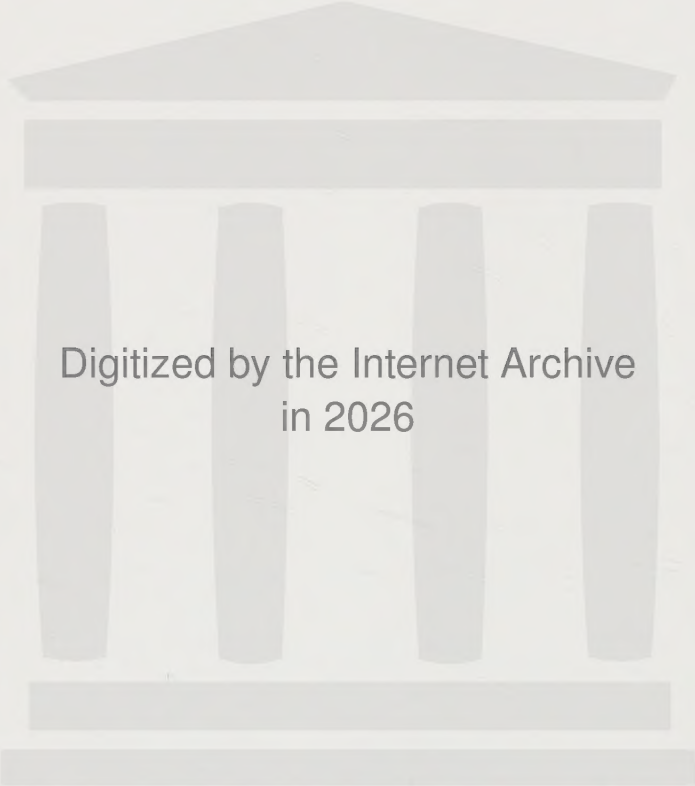


Die qualitative und quantitative Analyse der Arbeitsschwierigkeit bei der analytischen Arbeitsbewertung in Großhandelsbetrieben

Inaugural-Dissertation
zur
Erlangung der Doktorwürde
einer
Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der
Ludwig-Maximilians-Universität München

vorgelegt von
Josef Klee

München 1964



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41555224_0045

Die qualitative und quantitative Analyse der Arbeitsschwierigkeit bei der analytischen Arbeitsbewertung in Großhandelsbetrieben

Inaugural-Dissertation
zur
Erlangung der Doktorwürde
einer
Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der
Ludwig-Maximilians-Universität München

vorgelegt von
Josef Klee

München 1964



Referent: Professor Dr. G. Fischer

Korreferent: Professor Dr. R. Nieschlag

Tag der mündlichen Prüfung: 25. Febr. 1964

V O R W O R T

Während meiner Tätigkeit als Betriebsberater bei der Betriebsberatungsstelle der Wirtschaftsvereinigung Groß- und Außenhandel, Landesverband Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf, konnte ich in nahezu hundert Großhandelsbetrieben immer wieder feststellen, daß die Personal- und insbesondere die Entlohnungsfragen im Großhandel im allgemeinen nicht die Beachtung finden, die für eine erfolgreiche Personalführung notwendig ist.

Seit Jahrzehnten steht in der Industrie das Problem der leistungsgerechten Entlohnung im Mittelpunkt der Personalpolitik. In Industriebetrieben wurden die Arbeitsbewertung und eine Vielzahl von Leistungsentlohnungssystemen entwickelt, und bis heute sind die bewährten Methoden ständig verfeinert, d.h. verbessert worden. Im Großhandel sind dagegen die Methoden einer leistungsgerechten Entlohnung, die Arbeitsbewertung und die verschiedenen Leistungsentlohnungssysteme (abgesehen von einigen Ansätzen mit Prämiensystemen für bestimmte Tätigkeiten) fast völlig unbekannt.

Ein Beratungsauftrag eines fortschrittlichen und bedeutenden Großhandelsunternehmens war der Anlaß, mich intensiv mit den Fragen einer Arbeitsbewertung für Großhandelsbetriebe zu beschäftigen. Die Beratungsaufgabe bestand darin, eine Arbeitsbewertung für die Arbeitsplätze der Angestellten des betreffenden Unternehmens durchzuführen, um auf Grund der Bewertungsergebnisse die Gehälter neu zu ordnen. Da keine Erfahrungen mit einer Arbeitsbewertung aus anderen Großhandelsbetrieben vorlagen, verblieb nur die Möglichkeit, im ersten Stadium dieser Beratungsuntersuchung die Literatur und die Bewertungspläne sowie Erfahrungen aus Industriebetrieben zu studieren. Dabei und später bei den Durchführungsarbeiten der Arbeitsbewertung zeigte sich, daß auf Grund der besonderen Struktur der Großhandelsbetriebsorganisation und der Arbeitsschwierigkeit der Arbeitsplätze mit einer Arbeitsbewertung im Großhandel spezielle Probleme verbunden sind.

Die Aufgabe dieser Arbeit wird darin gesehen, die besondere Problematik der Arbeitsbewertung in Großhandelsbetrieben systematisch zu untersuchen. Die Untersuchung soll sich dabei auf zwei wesentliche Problemkreise der Arbeitsbewertung beschränken, und zwar auf die qualitative und auf die quantitative Analyse der Arbeitsschwierigkeit. Im Vergleich mit Industriebetrieben liegen in diesen beiden Hauptproblemkreisen die wesentlichen Besonderheiten einer Arbeitsbewertung für Großhandelsbetriebe.

An dieser Stelle möchte ich meinem verehrten Lehrer, Herrn Professor Fischer, für das Interesse, das er dieser Arbeit entgegenbrachte, und für deren Betreuung herzlich danken.

Ferner schulde ich Herrn Dr. Gaugler Dank, der mit vielen Anregungen und Hinweisen meine Arbeit unterstützte.

I N H A L T S V E R Z E I C H N I S

	Seite
A EINLEITUNG	1
I. Die Aufgaben einer Arbeitsbewertung in Groß- handelsbetrieben	1
1. Die Hauptaufgabe	2
2. Die Nebenaufgaben	9
II. Die Arbeitsschwierigkeit im Rahmen der Arbeits- bewertung	12
1. Der Begriff der Arbeitsschwierigkeit	13
2. Methodische Betrachtungsweisen der Arbeits- schwierigkeit	18
a) Die summarische Betrachtungsweise	19
b) Die analytische Betrachtungsweise	21
B DIE QUALITATIVE ANALYSE DER ARBEITSSCHWIERIGKEIT .	23
I. Die Komplex-Analyse der Arbeitsschwierigkeit .	23
1. Die Grundfaktoren der Arbeitsschwierigkeit .	23
2. Die Komponenten der Arbeitsschwierigkeit . .	27
3. Die Grundmerkmale der Arbeitsschwierigkeit .	30
4. Das Grundsche ma der Komplex-Analyse	32
II. Die Detail-Analyse der Arbeitsschwierigkeit . .	33
1. Ableitung bzw. Auswahl von Bewertungsmerk- malen	33
2. Abgrenzung der Bewertungsmerkmale	37
a) Abgrenzung der Bewertungsmerkmale gegen- über den "Leistungsmerkmalen"	38
b) Abgrenzung der Bewertungsmerkmale gegen- über den Persönlichkeitsmerkmalen	41
c) Das Problem der Merkmalabgrenzung hin- sichtlich betriebspolitischer Ziele	43
3. Anzahl der Bewertungsmerkmale	46
a) Prinzipien für die Ermittlung der Merk- malzahl	46
b) Spezielle Probleme bei der Bestimmung der Merkmalzahl	48
c) Anzahl der Bewertungsmerkmale für Groß- handelsbetrie be	51
4. Einheitliche oder unterschiedliche Bewer- tungsmerkmale für Arbeiter und Angestellte?	54
a) Einheitliche Merkmalschemen	54
b) Unterschiedliche Merkmalschemen	57
c) Spezielle Probleme in Großhandelsbetrieben	59

	Seite
III. Ableitung der Bewertungsmerkmale für Großhandelsbetriebe	60
1. Problemstellung	60
2. Entwicklung eines Merkmalschemas	62
a) Auswertung der nach dem Genfer Schema abgeleiteten Merkmalschemen	63
b) Auswertung des erweiterten Genfer Schemas nach Bloch	67
c) Aufstellung eines Merkmalschemas für Großhandelsbetriebe	69
IV. Die Charakteristik der Bewertungsmerkmale für Großhandelsbetriebe	73
1. Fachkenntnisse	73
2. Berufserfahrungen	74
3. Nachdenken/Gedächtnis	75
4. Wendigkeit	75
5. Disponieren	76
6. Genauigkeit	77
7. Verantwortung für den Arbeitsablauf	78
8. Verantwortung für Betriebswerte	78
9. Zusammenarbeit mit Mitarbeitern bzw. Abteilungen	79
10. Umgang mit Kunden	79
11. Führungsaufgaben	80
12. Körperliche Geschicklichkeit	80
13. Körperliche Belastungen	81
14. Arbeitsbedingungen	82
C DIE QUANTITATIVE ANALYSE DER ARBEITSSCHWIERIGKEIT	83
I. Die Grundlagen der quantitativen Analyse	83
1. Die Verfahrensweise	83
2. Die Problematik der quantitativen Analyse	84
II. Das methodische Schätzen als Hilfsmittel der quantitativen Analyse	87
1. Das Problem der Objektivität	88
2. Voraussetzungen für das methodische Schätzen	89
3. Die Verfahrensprinzipien für das methodische Schätzen	94
III. Die Quantifizierungsverfahren	96
1. Stufenwertzahlverfahren	96

	Seite
a) Festlegung der Intensitätsstufen	97
aa) Gleiche Stufenzahl	97
ab) Unterschiedliche Stufenzahl	98
ac) Erläuterung und Abgrenzung der einzelnen Intensitätsstufen	99
b) Ermittlung der Stufenwertzahlen	101
ba) Der Verlauf der Stufenwertzahlen	101
bb) Die Ermittlung der Stufenwertzahlen bei einer mehrdimensionalen Quantifizierung	104
c) Würdigung der Stufenwertzahlverfahren	109
2. Rangreihenverfahren	112
a) Bildung von Rangreihen	112
b) Ermittlung der Intensitätswerte	113
ba) Ermittlung der Beanspruchungsintensität an Hand von Wertzahlskalen	114
bb) Quantifizierung der Beanspruchungsintensität durch Merkmalvergleich	119
c) Würdigung der Rangreihenverfahren hinsichtlich einer Anwendung in Großhandelsbetrieben	124
3. Kombinierte Bewertungsverfahren	129
IV. Die Gewichtung der Bewertungsmerkmale	130
1. Das Wesen der Gewichtung	130
2. Die Problematik der Gewichtung	131
3. Die Gewichtungsmethoden	137
a) Die indirekte Gewichtung	137
b) Direkte Gewichtung	138
ba) Offene Gewichtung	138
bb) Verschlüsselte Gewichtung	141
4. Abschließende Würdigung	150
ZUSAMMENFASSUNG	152
Literaturverzeichnis	155
Lebenslauf	162

A E I N L E I T U N G

I. DIE AUFGABEN EINER ARBEITSBEWERTUNG IN GROSSHANDELSBETRIEBEN

Mit der fortschreitenden Industrialisierung und der damit verbundenen Spezialisierung der Tätigkeiten konnten die herkömmlichen Entlohnungsmethoden sowohl die Arbeitgeber als auch die Arbeitnehmer nicht mehr befriedigen.

Die Notwendigkeit einer Reform der Lohngestaltung zeigte sich besonders für die Tätigkeiten in den Produktionsstätten der Industriebetriebe. "Die herkömmliche Einteilung der tariflichen Lohngruppen nach gelernten, angelernten und ungelernten Arbeitern entspricht meist nicht mehr in ausreichendem Maße den Anforderungen der durch technische oder organisatorische Arbeitsteilung bedingten Differenzierung der industriellen Arbeiten" ¹⁾.

Schon vor Jahrzehnten wurde in Industriebetrieben damit begonnen, die Arbeitsbewertung als methodisches Hilfsmittel für eine "gerechte" Lohngestaltung zu entwickeln. Im Laufe der Zeit wurde die Arbeitsbewertung methodisch ständig verfeinert und später - insbesondere nach dem zweiten Weltkrieg - in einer Vielzahl von Industriebetrieben auch bei der Gehaltsgestaltung angewendet.

Die ursprüngliche Zielsetzung der Arbeitsbewertung liegt somit im lohnpolitischen Bereich. "Aus dem Ergebnis der Arbeitsbewertung soll sich ein geordnetes Lohn-(Gehalts-)verhältnis ergeben" ²⁾.

Allgemein kann deshalb die Gestaltung der Arbeitsentgelte nach methodischen Gesichtspunkten als Hauptaufgabe der Arbeitsbewertung angesehen werden.

Im Rahmen einer praktischen Arbeitsbewertung müssen Untersuchungen an den Arbeitsplätzen durchgeführt und hierüber

1) Böhrs, H., Leistungslohn, Wiesbaden 1959, S. 17

2) Hagner, G.W., Weng, H., Arbeitsschwierigkeit und Lohn, Köln 1951, S. 18

Unterlagen erstellt werden. Diese Untersuchungsergebnisse und Unterlagen lassen sich auch noch für verschiedene andere Zwecke auswerten. Somit kann die Arbeitsbewertung auch Nebenaufgaben erfüllen.

Auf Grund praktischer Erfahrungen kann festgestellt werden, daß auch in größeren Großhandelsbetrieben Interesse und echtes Bedürfnis für die Arbeitsbewertung als methodisches Hilfsmittel zur Gestaltung der Arbeitsentgelte bestehen und die Arbeitsbewertung auch hier anderen wichtigen Nebenzwecken dienen kann.

In der Literatur sind die speziellen Fragen einer Arbeitsbewertung für Großhandelsbetriebe bisher noch nicht untersucht worden. Lediglich der sog. Betriebspersonenplan von Buddeberg zur Beurteilung bzw. Messung der menschlichen Arbeitsleistung in Handelsbetrieben enthält einige wertvolle Ansatzpunkte für eine Arbeitsbewertung ¹⁾. Dieser Betriebspersonenplan enthält Elemente der Persönlichkeits-, der Leistungs- und der Arbeitsbewertung, wobei sich die Methodik im Wesen nicht von der eines analytischen Arbeitsbewertungssystems unterscheidet. Wenn es sich hierbei auch nicht um eine eigentliche Arbeitsbewertung handelt, so sind die grundsätzlichen Hinweise von Buddeberg für diesen Komplex dennoch sehr aufschlußreich; denn den Ausführungen darf entnommen werden, daß u.a. in Großhandelsbetrieben eine "Wertung der im Betrieb tätigen Personen" ²⁾ sowohl für die Gestaltung der Arbeitsentgelte ³⁾ als auch für verschiedene andere Zwecke ⁴⁾ genützt werden kann.

1. Die Hauptaufgabe

Die allgemeinen Grundsätze für die innerbetriebliche Gestaltung der Arbeitsentgelte gelten auch für Großhandelsbetriebe. Unbestritten ist heute das Postulat eines lei-

1) Vgl. Buddeberg, H., Über die Vergleichbarkeit der Handelsbetriebe, Köln und Opladen 1955, S. 67 ff.

2) ebenda, S. 73

3) Vgl. ebenda, S. 74

4) Vgl. ebenda, S. 73

stungsgerechten Arbeitsentgeltes, d.h. der Lohn bzw. das Gehalt sollen der Arbeitsleistung entsprechen. "Wählt man als Maßstab für die Lohnbemessung die Arbeitsleistung, so wird der betriebsgerechte Lohn zum leistungsgerechten Lohn"¹⁾. Für die leistungsgerechte Entlohnung werden im allgemeinen zwei Grundsätze aufgestellt, wobei leistungsgerecht im weitesten Sinne verstanden wird:

1. Das Entgelt soll der Art der Arbeit und den speziellen Anforderungen an den Menschen (der Arbeitsschwierigkeit) entsprechen. "Es soll anforderungsgerecht sein"²⁾. Kosiol spricht vom Prinzip der Äquivalenz von Lohn und Anforderungsgrad³⁾.
2. Das Entgelt soll der individuellen Leistung des einzelnen Mitarbeiters entsprechen. "Es soll leistungsgerecht sein"⁴⁾. Kosiol bezeichnet diesen Grundsatz als Äquivalenz von Lohn und Leistungsgrad⁵⁾.

Um diese Grundsätze zu verwirklichen, müssen also einmal die Arbeitsschwierigkeit einer Tätigkeit und zum anderen die individuelle Leistung des einzelnen Mitarbeiters als Maßstab für die Entlohnung gewählt werden. Die Arbeitsbewertung dient als Mittel, den Grundsatz der Äquivalenz von Arbeitsentgelt und Anforderungsgrad (Arbeitsschwierigkeit) zu realisieren⁶⁾. Es ist jedoch nicht Aufgabe der Arbeitsbewertung, die Probleme des zweiten Grundsatzes zu lösen. Für die Bestimmung und Entlohnung der individuellen Leistung sind andere Mittel bzw. Verfahren notwendig⁷⁾.

1) Kosiol, E., Leistungsgerechte Entlohnung, Wiesbaden, 1962, S. 26

2) Böhrs, H., a.a.O., S. 16

3) Kosiol, E., a.a.O., S. 30

4) Böhrs, H., a.a.O., S. 16

5) Kosiol, E., a.a.O., S. 30

6) Vgl. Kosiol, E., a.a.O., S. 32; Böhrs, H., a.a.O., S. 43; Wibbe, J., Die Arbeitsbewertung und das Lohnproblem, Zbl.Arbeitswiss., 6 (1952) 9, S. 135

7) Vgl. Fischer, G., Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Heidelberg, 8. Aufl., 1961, S. 148; Wibbe, J., Die Arbeitsbewertung und das Lohnproblem, a.a.O., S. 135; Wandel, L., Arbeitsbewertung und Arbeitsstudien als Hilfsmittel zu einer gerechten Entlohnung, Zbl.Arbeitswiss., 4 (1950) 1, S. 2.

Im Großhandel erfolgt die Gestaltung der Arbeitsentgelte in der Regel nach den jeweiligen Tarifordnungen; nur in relativ wenigen Großhandelsbetrieben wird die individuelle Leistung (vorwiegend durch Prämien, z.B. für Reisende, Lageristen, Fahrer, Fakturistinnen) zusätzlich vergütet. Da im Bereich des Großhandels die herkömmlichen Tarifabkommen fast ausschließlich die Richtschnur für die Höhe der Gehälter und Löhne bilden, kann der Eindruck entstehen, daß diese Entlohnungsmethode sowohl die Arbeitgeber als auch die Arbeitnehmer befriedigt und überhaupt kein Bedürfnis für eine Arbeitsbewertung vorhanden ist. Daß im Großhandel die Arbeitsbewertung fast völlig unbekannt ist, hängt wahrscheinlich mit der Betriebsgrößenstruktur in diesem Wirtschaftszweig zusammen. Die Mehrzahl der Großhandelsbetriebe sind Klein- und Mittelbetriebe mit weniger als fünfzig Beschäftigten ¹⁾. In diesen Betrieben gelingt es im allgemeinen der Geschäftsleitung (dem Inhaber) in etwa, die einzelnen Mitarbeiter anhand der Tarifunterlagen nach der Arbeitsschwierigkeit zu entlohnen, so daß ein anforderungsgerechtes Lohn- und Gehaltsniveau entsteht. Es darf nicht verkannt werden, daß die Tarifordnungen letztlich auch eine Form der Arbeitsbewertung darstellen, wenn sie auch in mehrfacher Hinsicht unzulänglich sind ²⁾.

In größeren Großhandelsbetrieben treten bei einer Tarifentlohnung die gleichen Probleme auf wie in größeren Industriebetrieben, da die tariflichen Bestimmungen in verschiedenen Punkten einfach unzureichend sind. Um die Mängel einer Tarifentlohnung im einzelnen aufzuzeigen, sollen die Tarifbestimmungen eines Abkommens über die Gehälter für Angestellte im Großhandel näher untersucht werden, und zwar methodisch in Anlehnung an Euler/Stevens/Schilling/Schoppe ³⁾. Es handelt sich um das Gehaltsabkommen vom 12. Juli 1962

1) Vgl. Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung e.V., Der westdeutsche Großhandel, München 1961, S. 59

2) Vgl. Hetzler, H.W., Die Bewertung von Bürotätigkeiten, Köln und Opladen, 1961, S. 17

3) Vgl. Euler, H., Stevens, H., Schilling, F., Schoppe, R., Analyse und Bewertung von Angestelltentätigkeiten, Düsseldorf, 1959, S. 10

für die Handelskammerbezirke Köln-Bonn-Aachen. In diesem Gehaltsabkommen werden sechs Gehaltsgruppen unterschieden, während in anderen Gehaltsabkommen nur vier Gehaltsgruppen unterschieden werden (z.B. Tarifgebiet Ostwestfalen-Lippe).

In dem zitierten Abkommen ist die Differenzierung der Gehälter nach dem Schwierigkeitsgrad der verschiedenen Tätigkeiten in einem Großhandelsbetrieb erkennbar, jedoch fehlt eine Systematik für die Abgrenzung der Schwierigkeitsgrade der sechs Gehaltsgruppen. Die einzelnen Gehaltsgruppen sind durch bestimmte Anforderungsmerkmale gekennzeichnet:

Gehaltsgruppe K 1: Angestellte ohne kaufmännische Vorbildung, d.h. Arbeitnehmer mit vorwiegend schematischer oder technischer Tätigkeit.

Gehaltsgruppe K 2: Arbeitnehmer mit einfacher Tätigkeit nach einer ununterbrochenen praktischen kaufmännischen Berufstätigkeit von mindestens drei Jahren.

Gehaltsgruppe K 3: Arbeitnehmer mit fortgeschrittenen Fachkenntnissen und Leistungen und mit größerer Verantwortung als die der Gruppe K 2.

Gehaltsgruppe K 4: Arbeitnehmer, die auf allgemeine Anweisung schwierige Arbeiten selbständig erledigen und über 24 Jahre alt sind.

Gehaltsgruppe K 5: Arbeitnehmer mit selbständiger Tätigkeit, welche umfangreiche kaufmännische Spezialkenntnisse und praktische Erfahrung erfordert.

Gehaltsgruppe K 6: Arbeitnehmer in leitender Stellung mit Dispositionstätigkeit ..., denen in der Regel mindestens zehn Arbeitnehmer unterstellt sind.

Da die verschiedenen Anforderungsmerkmale jeweils sporadisch angeführt werden, reicht die Kennzeichnung nicht aus, um den Schwierigkeitsgrad der verschiedenen Tätigkeiten bestimmen und die entsprechende Gehaltsgruppe festlegen zu können.

Wenn auch für jede Gehaltsgruppe eine Vielzahl von Richtbeispielen mit kurzen Erläuterungen genannt wird, bleiben dennoch die Kennzeichnung und insbesondere die Abgrenzung unzureichend; denn die Tätigkeiten eines Arbeitsplatzes mit derselben Bezeichnung (z.B. Fakturistin oder erste Lageristen) können sich bezüglich der Schwierigkeitsanforderungen, be-

dingt durch verschiedene Faktoren (wie z.B. Betriebsgröße, Organisationsmittel), wesentlich unterscheiden.

Ferner muß grundsätzlich die Anzahl der Gehaltsgruppen des Tarifabkommens in Frage gestellt werden. In vielen größeren Großhandelsbetrieben wird die Unterscheidung von sechs Gehaltsgruppen nicht ausreichend sein. In nicht wenigen Betrieben können z.B. in der Finanzbuchhaltung allein folgende Arbeitsplätze mit unterschiedlichem Schwierigkeitsgrad festgestellt werden:

Leiter der Buchhaltung

Stellvertretender Leiter (1. Buchhalter)

1. Mahnsachbearbeiter

Sachkontenpfleger

Debitorenkontenpfleger

Kreditorenkontenpfleger

2. Mahnsachbearbeiter

Maschinenbuchhalter

Buchhaltungshilfskraft (Konten ziehen, - einsortieren)

Einhefter und Ableger (Belege).

Das angeführte Tarifabkommen enthält keine Hinweise, um diese Arbeitsplätze anforderungsgerecht (nach dem Schwierigkeitsgrad) zu entlohnen. In der Praxis wird deshalb die Tarifentlohnung vielfach durch Zulagen ergänzt, damit kommt man zu "Zwischengehältern". Eine solche Lösung ist aber problematisch, da die Zulagen individuell festgelegt werden und somit subjektiven Einflüssen unterliegen.

In dem zitierten Abkommen werden die Gehälter innerhalb der einzelnen Gehaltsgruppen entweder nach dem Lebensalter oder nach der Zahl der Berufsjahre differenziert. Eine Untersuchung der Gehaltsdifferenzierung zeigt folgendes Ergebnis:

Gehalts- gruppe	Alter bzw. Berufs- jahre	Anfangs- gehalt		Differenz A		Endgeh.		Diff. E		Differenz E ./ A		
		DM	%	DM	%	DM	%	DM	%	DM	%	
K 1	17-30	J	190	100	80	42	445	100	55	13	255	100
K 2	18-30	J	270	142	90	47	500	113	65	14	230	90
K 3	21-30	J	360	189	205	108	565	127	130	29	205	80
K 4	25-30	J	565	297	130	69	695	156	155	35	130	51
K 5	1-5	BJ	695	366	235	123	850	191	-	-	155	61
K 6	-		930	489			-	-			-	-

Die Gruppendifferenzen der Anfangsgehälter schwanken zwischen 80 DM und 235 DM oder zwischen 42 % und 123 %, während die der Endgehälter zwischen 55 DM und 155 DM oder zwischen 13 % und 35 % liegen. Es bestehen also keine parallelen Verläufe zwischen den Anfangs- und Endgehältern der verschiedenen Gehaltsgruppen. Die Differenzen der Anfangs- und Endgehälter je Gruppe bewegen sich zwischen 255 DM und 130 DM. Zusammenfassend muß deshalb festgestellt werden, daß in dieser Gehaltsstruktur keine bestimmte Tendenz und somit keine Systematik zu erkennen ist. Der Tarifaufbau muß als unorganisch bezeichnet werden und kann nicht befriedigen, weil einmal eine systematische Abhängigkeit der Gehälter von der Arbeitsschwierigkeit fehlt und zum anderen die unterschiedlichen Differenzierungen zwischen und innerhalb der Gehaltsgruppen nicht begründet sind.

Schließlich vermißt man in dem Abkommen jede Beziehung und jeden Hinweis zu der Entlohnung der Arbeiter. Im Großhandel ist die Grenze zwischen Arbeitern und Angestellten für viele Tätigkeiten fließend, insbesondere im Lager- und Versandbereich. Nicht selten werden im Lager oder Versand Arbeiter und Angestellte an gleichen Arbeitsplätzen beschäftigt, so daß hier eine unterschiedliche Vergütung nicht zu rechtfertigen ist. Deshalb erscheint eine systematische Beziehung zwischen Gehältern und Löhnen notwendig.

Bei einer kritischen Betrachtung der Lohnabkommen für Arbeiter im Großhandel zeigen sich ebenfalls die oben im ein-

zelen erörterten Mängel der Tarifentlohnung für Angestellte.

Die Auswirkungen der Mängel sind in Großhandelsbetrieben dieselben wie in Industriebetrieben. Sie sind im einzelnen von Euler/Stevens/Schilling/Schoppe dargelegt worden; deshalb soll auf eine detaillierte Aufzählung verzichtet werden ¹⁾. Die Schwächen der Tarifentlohnung können dazu führen, daß in der Belegschaft Spannungen und Auseinandersetzungen auftreten, die letztlich die betriebliche Leistung negativ beeinflussen können.

Ein besonderes Interesse für die Arbeitsbewertung besteht in Großhandelsbetrieben mit Zweigniederlassungen in verschiedenen Tarifgebieten. Die in diesen Fällen anzuwendenden Tarifabkommen können sich sowohl formal (z.B. vier oder sechs Gehaltsgruppen) als auch materiell hinsichtlich der Höhe und Differenzierung der Gehälter und Löhne unterscheiden. Bei einer Versetzung von Mitarbeitern in eine andere Niederlassung können dadurch erhebliche Schwierigkeiten wegen der Vergütung auftreten. Im Vordergrund steht hierbei das Problem, daß ein Mitarbeiter bei einer Versetzung in eine Filiale mit niedrigerem Lohn- und Gehaltsniveau "überbezahlt" oder im umgekehrten Fall "unterbezahlt" wird.

Auf Grund der dargelegten Problematik der Tarifentlohnung besteht in größeren Großhandelsbetrieben deshalb ein echtes Interesse und Bedürfnis für die Arbeitsbewertung als Grundlage für eine anforderungsgerechte Entlohnung. Um Mißverständnisse zu vermeiden, soll klar herausgestellt werden, daß Tarifvereinbarungen nicht überflüssig werden. "Durch die tariflichen Vereinbarungen wird der Rahmen geschaffen, innerhalb dessen die Arbeitsbewertung zu einer systematisch-generellen Differenzierung der Löhne und Gehälter entsprechend der relativen Arbeitsschwierigkeit beitragen kann" ²⁾.

1) Vgl. Euler, H., Stevens, H., Schilling, F., Schoppe, R., a.a.O., S. 10/12

2) Hetzler, H.W., a.a.O., S. 19

2. Die Nebenaufgaben

Neben der Hauptaufgabe kann die Arbeitsbewertung noch verschiedenen anderen Aufgaben dienen. Nach den bisher bekannten Auswertungsmöglichkeiten können zunächst zwei große Aufgabengebiete unterschieden werden, nämlich ein außerbetrieblicher und ein innerbetrieblicher Aufgabenbereich.

Zu den außerbetrieblichen Nebenaufgaben einer Arbeitsbewertung kann die Auswertung der Unterlagen für die Berufsberatung und für die Erstellung offizieller Berufsverzeichnisse gezählt werden. Die in einer Arbeitsbewertung erstellten Arbeitsplatzbeschreibungen (Arbeitsbilder) enthalten für die Berufsberatungsstellen präzise Hinweise. In der Öffentlichkeit und oft auch in Kreisen der Berufsberater bestehen keine konkreten, sondern unvollständige oder gar falsche Vorstellungen über die Berufsarten und Tätigkeiten in Großhandelsbetrieben.

In einer Untersuchung stellt das Ifo-Institut fest: "Die Tätigkeit des Großhandels vollzieht sich weitgehend unter Ausschluß der Öffentlichkeit, im Gegensatz beispielsweise zur Industrie, deren Produktionsstätten allenthalben optisch in Erscheinung treten. Dementsprechend sind auch die Vorstellungen über die Aufgaben des Großhandelskaufmanns häufig sehr verschwommen. Das ist sicherlich nicht der unbedeutendste Grund dafür, daß der Großhandel keine so große Anziehungskraft auf die Arbeitskräfte ausübt wie etwa die Industrie" ¹⁾. Langfristig kann deshalb von dieser Nebenaufgabe der Arbeitsbewertung ein wertvoller Beitrag für die Personalbeschaffung im Großhandel erwartet werden.

Die Arbeitsplatzbeschreibungen können ebenfalls für offizielle Berufsverzeichnisse ausgewertet werden. Sie stellen wertvolle Unterlagen für Änderungen bestehender Berufsbilder und insbesondere für die Erstellung neuer Berufsbilder dar.

Innerbetrieblich können die Untersuchungsergebnisse und die

1) Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung e.V., München,
Die Arbeitsmarktsituation im westdeutschen Großhandel,
München 1960, S. 139

Unterlagen einer Arbeitsbewertung für eine Reihe von Aufgaben Verwendung finden. Es lassen sich allgemein drei Auswertungsbereiche unterscheiden:

1. Auswertung für das Rechnungswesen
2. Auswertung für das Personalwesen
3. Auswertung für die Organisation

Im Rechnungswesen von Industriebetrieben kann die Arbeitsbewertung eine Nebenaufgabe erfüllen, wenn die Personalkosten im Rahmen einer Plankostenrechnung zu planen sind ¹⁾.

Wenn auch heute im Großhandel die Plankostenrechnung so gut wie unbekannt ist, darf für die Zukunft doch erwartet werden, daß sie von fortschrittlichen Großhandelsbetrieben als Instrument der Betriebsführung und -kontrolle genutzt wird ²⁾. Dabei kann die Arbeitsbewertung für die Planung der Soll-Personalkosten von Nutzen sein.

Eine größere Bedeutung besitzt die Arbeitsbewertung für das Personalwesen in Großhandelsbetrieben. Die Arbeitsbewertung bietet die ideale Unterlage für den richtigen Personaleinsatz. Es empfiehlt sich, neben der Arbeitsplatzbeschreibung für jeden Arbeitsplatz einen separaten Bewertungsbogen zu erstellen (z.B. in Form einer Karteikarte), in dem die Bewertungsergebnisse nach Anforderungsmerkmalen spezifiziert sind. Die Unterlagen können der Personalabteilung einmal bei Neueinstellungen dienen. Sie sind eine objektive, detaillierte Informationsquelle, die darüber Auskunft gibt, welche Voraussetzungen und Fähigkeiten der Bewerber besitzen muß und welche Anforderungen an ihn gestellt werden oder für den zu besetzenden Arbeitsplatz notwendig sind. Im Einzelfall kann durch entsprechende Eignungsuntersuchungen ermittelt werden, ob ein Bewerber die erforderliche Qualifikation besitzt. Da in Großhandelsbetrieben nur selten eine sorgfältige und systematische Personalauslese bei Neueinstellungen zu finden ist, kann hierfür die Arbeitsbewertung den Anstoß bringen. Außerdem werden der Spielraum für Fehlentscheidungen und die damit verbundenen Auswirkungen (Kosten, Enttäuschungen) ein-

1) Fischer, G., a.a.O., S. 152

2) Vgl. Fischer, G., a.a.O., S. 401 ff.

geschränkt. Schließlich werden durch die Arbeitsbewertung die Voraussetzungen für einen richtigen Personaleinsatz geschaffen. •

Weiterhin kann die Personalabteilung bei innerbetrieblichen Stellenumbesetzungen auf die Arbeitsplatzbeschreibungen zurückgreifen. Es hat sich in Industriebetrieben als sehr zweckmäßig erwiesen, daß bei der Einstellung eines Mitarbeiters oder zu einem späteren Zeitpunkt untersucht wird, für welche anderen Tätigkeiten der Mitarbeiter noch geeignet ist. Folglich können bei einer Umbesetzung von Mitarbeitern die in Frage kommenden Personen relativ einfach und treffsicher anhand der Arbeitsbewertungs-Unterlagen festgestellt werden. Dieses Verfahren ist durchaus auch für Großhandelsbetriebe praktikabel und kann dazu beitragen, den Personaleinsatz optimal zu gestalten.

Eine weitere bedeutende Nebenaufgabe der Arbeitsbewertung in Großhandelsbetrieben liegt in ihrer Auswertung für das Gebiet der Organisation, insbesondere für die Rationalisierungsarbeit. Ausgangspunkt für jede Arbeitsbewertung ist die Tätigkeitsanalyse der einzelnen Arbeitsplätze, um die Arbeitsplatzbeschreibungen erstellen zu können. Es handelt sich dabei um eine Arbeitsanalyse, die als Aufnahme des Ist-Zustandes bezeichnet werden kann und ebenfalls Ausgangspunkt für eine Organisationsuntersuchung bildet. Folglich kann die Tätigkeitsanalyse sowohl für eine Arbeitsbewertung als auch für eine Organisationsuntersuchung bzw. -revision ausgewertet werden. Da die Arbeitsplatzanalyse für diese beiden genannten Zwecke in der Regel den größten Zeitaufwand (mehr als 50 % der Gesamtzeit) erfordert, erscheint es sinnvoll, mit der Arbeitsbewertung eine Organisationsuntersuchung zu verbinden oder umgekehrt. Dafür spricht auch ein weiterer Gesichtspunkt. Selbst in größeren Großhandelsbetrieben erfolgt im allgemeinen keine systematische Organisationsrevision, so daß an vielen Arbeitsplätzen infolge irgendwelcher Veränderungen - insbesondere personeller Art - ungleichartige Tätigkeiten durch eine Person verrichtet werden; so sind z.B. Routinearbeiten mit schwierigen Dispositionstätigkeiten verbunden (Pro-

kurist öffnet und verteilt die Post!)). Es liegt sowohl im Interesse des Betriebes als auch des Stelleninhabers, in diesen Fällen die Tätigkeiten neu zu ordnen. Das ist nicht Aufgabe der Arbeitsbewertung, sondern der Organisation.

Die Arbeitsanalysen (Aufnahme des Ist-Zustandes) können im Rahmen einer Organisationsuntersuchung folgenden Zwecken dienen:

1. Untersuchung der einzelnen Tätigkeiten und Arbeitsabläufe
 - a) auf organisatorische Zweckmäßigkeit und Vollständigkeit
 - b) auf Vereinfachungs-(Rationalisierungs-)möglichkeiten.
2. Untersuchung der organisatorischen Hilfsmittel
 - a) auf ihre organisatorische Zweckmäßigkeit
 - b) auf Rationalisierungsmöglichkeiten (Wirtschaftlichkeitsanalysen).
3. Untersuchung der Arbeitsbedingungen (Raumverhältnisse, Lärm usw.).

Im Großhandel ist der systematischen Rationalisierungsarbeit bisher wenig Aufmerksamkeit geschenkt worden. Gezwungen durch die Personalknappheit einerseits und steigende Personalkosten andererseits (in den meisten Großhandlungen zwischen 40 bis 60 % der Gesamtkosten) ist heute die Rationalisierung eine der vordringlichsten Aufgaben der Geschäftsführung der Großhandelsbetriebe. Deshalb dürfte im Großhandel ein besonderes Interesse für das Untersuchungsmaterial der Arbeitsbewertung bestehen, das die Grundlage für eine gründliche und systematische Organisationsprüfung zur Erarbeitung von Rationalisierungsmaßnahmen bildet.

II. DIE ARBEITSSCHWIERIGKEIT IM RAHMEN DER ARBEITSBEWERTUNG

Die primäre Zielsetzung der Arbeitsbewertung ist die anforderungsgerechte Gestaltung der Gehälter und Löhne. Durch diese Zielsetzung wird die Methodik der Arbeitsbewertung ge-

prägt. Die Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit der einzelnen Arbeitsplätze kann als eigentliche Aufgabe der Arbeitsbewertung angesehen werden. Methodisch gibt es verschiedene Möglichkeiten, um die Arbeitsschwierigkeit zu bestimmen. Entscheidend für die Wahl der Methodik ist die Betrachtungsweise der Arbeitsschwierigkeit.

Zuvor sei klargestellt, daß die Arbeitsbewertung als Arbeitsplatzbewertung im weitesten Sinne verstanden wird. Auf den ersten Blick kann der Begriff Arbeitsplatzbewertung für Arbeitsbewertungen in Großhandelsbetrieben Bedenken auslösen.

Im Großhandel werden viele Tätigkeiten nicht an einem Arbeitsplatz im üblichen Sprachgebrauch verrichtet. Dazu zählen z.B. die "Arbeitsplätze" der Reisenden, Verkaufsfahrer, der Kraftfahrer, der Lageristen und der sog. Thekenverkäufer.

Auch in Industriebetrieben gibt es Tätigkeiten (Wechselarbeit), die nicht mit einem räumlich abgegrenzten Arbeitsplatz identifiziert werden können. Paasche lehnt den Begriff Arbeitsplatz ab, weil er nicht als Grundlage für die Ermittlung der Arbeitsschwierigkeit ausreicht ¹⁾. Der Begriff hat sich aber in der Arbeitswissenschaft allgemein durchgesetzt. Die räumliche Abgrenzung steht keineswegs im Vordergrund, denn unter Arbeitsplatz wird die "Abgrenzung oder Umfang für Aufgabe und Inhalt einer Arbeit" ²⁾ verstanden. In diesem Sinn kann der Begriff auch für den Großhandel zugrunde gelegt werden, und zwar als Bezugsgrundlage für die Arbeitsschwierigkeit. Mit Rücksicht auf den Sprachgebrauch soll in folgendem synonym von der Arbeitsschwierigkeit einer Tätigkeit gesprochen werden.

1. Der Begriff der Arbeitsschwierigkeit

Die Arbeitsschwierigkeit kann als Eigenschaft der Arbeitsaufgabe bezeichnet werden, und zwar als Widerstand gegen den Vollzug durch menschlichen Kräfteaufwand ³⁾.

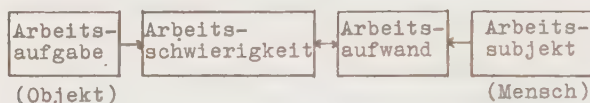
1) Paasche, J., Aus der Praxis der Arbeitsbewertung, Kassel 1953, S. 9

2) Hagner, G.W., Weng, H., a.a.O., S. 18

3) Bramesfeld, E., Graf, O., Leitfaden für das Arbeitsstudium, München 1955, S. 27

Es handelt sich also um eine Eigenschaft der Arbeitsaufgabe, so daß alle individuellen Aspekte, bedingt durch die jeweilige Einzelperson, die die Arbeit zu verrichten hat, ausgeschlossen sind. Im Gegensatz zu vielen Verfahren, den zweiten Grundsatz der Äquivalenz von Entgelt und individuellem Leistungsgrad zu verwirklichen, besitzt die Arbeitsbewertung ein objektives Kriterium, nämlich die Arbeitsschwierigkeit.

Schematisch läßt sich dieser Sachverhalt wie folgt darstellen:



Der menschliche Kraftaufwand kann auch als Arbeitsaufwand ¹⁾ oder Arbeitseinsatz ²⁾ bezeichnet werden. Arbeitsaufwand entsteht, wenn ein Mensch seine Kräfte (i.w.S. körperliche, geistige und seelische) einsetzt, um eine Arbeitsaufgabe zu lösen. Folglich bestimmen individuelle oder subjektive Faktoren den Arbeitsaufwand.

Es sei darauf hingewiesen, daß der arbeitswissenschaftliche Begriff "Arbeitsaufwand" keineswegs mit dem betriebswirtschaftlichen Begriff "Arbeitsaufwand" identisch ist. Der betriebswirtschaftliche Begriff wird von Gaugler wie folgt definiert: "Arbeitsaufwand ist derjenige Güter- und Werteverbrauch, der aus dem durch die Existenz und durch die Tätigkeit des Betriebes bedingten Tätigwerden von Menschen zur Erreichung des Betriebszweckes und der daraus resultierenden Schaffung einer sozialen Lebensform dieser Menschen hervorgerufen wird" ³⁾.

Um die unterschiedliche Arbeitsschwierigkeit der Arbeitsplätze in einem Betrieb zu kennzeichnen, kann man den Begriff Schwierigkeitsgrad wählen. Aufgabe der Arbeitsbewertung ist es, den Schwierigkeitsgrad der einzelnen Arbeitsplätze zu ermitteln, und zwar als Arbeitswert. Der Arbeitswert kann

- 1) Vgl. Kellner, H., Die Auswirkung der Leistungsbereitschaft, Zbl.Arb.Wiss., 2 (1948) 4, S. 62
- 2) Vgl. Brenzel, H., Die Bewertung der Arbeit, Berlin 1942, S.20
- 3) Gaugler, E., Die Darstellung des Arbeitsaufwandes im betrieblichen Rechnungswesen, Dissertation München 1954, S. 29

als Symbol des Schwierigkeitsgrades definiert werden ¹⁾.

Wenn die Arbeitsschwierigkeit als objektive Maßgröße einer Arbeitsaufgabe zugrunde gelegt wird, muß die grundsätzliche Frage gestellt werden, wie die Arbeitsschwierigkeit bestimmt und gemessen werden kann. Zunächst ist zu untersuchen, ob die Arbeitsaufgabe Kriterien bietet, um die Arbeitsschwierigkeit erfassen und messen zu können.

Diese Fragestellung ist naheliegend, da die Arbeitsschwierigkeit als Eigenschaft der Arbeitsaufgabe definiert wird. Bei der genauen Analyse eines bestimmten Arbeitsplatzes und beim Vergleich der verschiedenen Arbeitsplätze ohne Einbeziehung des Menschen zeigen sich zwar Unterschiede, wie z.B. technische und organisatorische, jedoch können keine Kriterien festgestellt werden, um die Arbeitsschwierigkeit zu erfassen. Gutenberg formuliert diese Feststellung mit den Worten "das Arbeitsobjekt (gemeint ist die Arbeitsaufgabe) ist als solches überhaupt nicht in der Lage, Maßstäbe für die Beurteilung der Arbeitsschwierigkeit zu liefern" ²⁾.

Da die Arbeitsaufgabe keine Kriterien zur Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit besitzt, kann diese nur durch die Einbeziehung des Menschen erfaßt werden ³⁾. Als Bestimmungskomponente kommt dann nur der menschliche Kräfteaufwand (= Arbeitsaufwand) in Frage, und zwar unabhängig von der Person, die im Einzelfall die Arbeit zu verrichten hat. Das Problem besteht also darin, den menschlichen Kräfteaufwand zu objektivieren.

In den bisherigen Ausführungen wurde die Arbeitsschwierigkeit als Eigenschaft der Arbeitsaufgabe gekennzeichnet. Interessant ist in diesem Zusammenhang, daß Möhler ⁴⁾ die Beziehungen zwischen Arbeitsergebnis (z.B. Sachleistung) einer Tätigkeit, Arbeitsaufwand und Arbeitsschwierigkeit untersucht hat. Es wird unterstellt, "daß jedwede Wertsteigerung

1) Vgl. Hetzler, H.W., a.a.O., S. 16

2) Gutenberg, E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I, 3. Aufl., Köln 1957, S. 38

3) Vgl. ebenda, S. 38

4) Vgl. Möhler, E., Zur Problematik der Arbeitsbewertung, Zbl.Arb.Wiss., 4 (1950) 7, S. 97 ff.

eines Objektes nur durch Bearbeitung, also durch die Tätigkeit des Arbeitenden möglich wird. Infolgedessen ist es nötig, die Beziehungen zwischen Arbeit (gemeint Arbeitsaufwand) und Leistung (gemeint Arbeitsergebnis) derart herzustellen, daß bei der Bewertung des Objektes (z.B. Sachleistung) der für seine Herstellung erforderliche Arbeitsaufwand berücksichtigt wird" ¹⁾. Die Arbeitsschwierigkeit wird nicht kausal im Zusammenhang der Arbeitsaufgabe, sondern des Arbeitsergebnisses bestimmt. Möhler will die Arbeitsbewertung im übrigen nach der üblichen Methodik durchführen, denn der menschliche Kraftaufwand soll ebenfalls Bestimmungskomponente für die Arbeitsschwierigkeit sein. Leider wird nicht eindeutig zum Ausdruck gebracht, wie die Arbeitsschwierigkeit ausschließlich durch das Arbeitsergebnis erfaßt werden soll. Man gewinnt den Eindruck, daß letztlich doch die Arbeitsaufgabe bzw. der Arbeitsplatz zur Bestimmung herangezogen werden muß, denn Möhler führt an einer Stelle aus, daß die Arbeitsschwierigkeit als Funktion der Arbeitsplatzverhältnisse entwickelt werden kann ²⁾.

Grundsätzlich muß gegen diese Konzeption der Einwand gebracht werden, daß für viele Tätigkeiten das Arbeitsergebnis als Wertobjekt gar nicht erfaßbar ist. Das gilt insbesondere für die Vielzahl der Büroarbeitsplätze in Großhandelsbetrieben. Wibbe ³⁾ weist außerdem darauf hin, daß eine Wertsteigerung eines Objektes nicht ausschließlich durch den Arbeitenden zustande kommt (ein Wertzuwachs kann z.B. durch Marktpreiserhöhungen bedingt sein), und es sogar Fälle gibt, in denen durch den Arbeitsaufwand Wertverluste eintreten (z.B. Ausschuß).

Um das Wesen der Arbeitsschwierigkeit als objektives Messungsobjekt eindeutig abzugrenzen, bedarf es noch weiterer Ergänzungen der bisherigen Definition. Wie dargelegt, ist der Arbeitsaufwand die Bestimmungskomponente. Der Arbeitsaufwand wird durch den individuellen menschlichen Kräfte-

1) Möhler, E., a.a.O., S. 97/98

2) ebenda, S. 99

3) Wibbe, J., Die Arbeitsbewertung und das Lohnproblem, a.a.O., S. 134

einsatz bewirkt, er trägt somit einen subjektiven Charakter. Es stellt sich das Problem, die subjektiven Aspekte des Arbeitsaufwandes zu eliminieren. Deshalb kann die Arbeits-schwierigkeit nur unter zwei Voraussetzungen definiert werden:

Die Arbeitsschwierigkeit wird in Beziehung zu einer Normal-Arbeitskraft bestimmt. Darunter kann eine hinreichend geeignete und geübte Arbeitskraft verstanden werden, und zwar nach ausreichender Einarbeitung ¹⁾.

Weiter muß vorausgesetzt werden, daß diese Normal-Arbeitskraft eine sog. Normalleistung erbringt. Die Normalleistung wird im allgemeinen im Zusammenhang mit der Normal-Arbeitskraft definiert, und zwar als deren normaler Kräfte-Einsatz (der auf die Dauer erreicht und erwartet werden kann) ²⁾.

Theoretisch ist mit den bisherigen Darlegungen die Arbeits-schwierigkeit als objektives Messungsobjekt gekennzeichnet. Diese Definition kann für alle Tätigkeitsarten - sowohl für Arbeiter- als auch für Angestellten-Tätigkeiten - unabhängig von den verschiedenen Wirtschaftszweigen einschließlich des Großhandels zugrunde gelegt werden. In der Praxis ist es nicht leicht, die Arbeitsschwierigkeit hinsichtlich der Voraussetzungen "Normal-Arbeitskraft" und "Normal-Leistung" in dem definierten Sinn zu erfassen. Diese beiden Größen können nur durch Schätzungen bestimmt werden. Das Schätzen wird erschwert, wenn keine charakteristischen Anhaltspunkte für einen Arbeitsplatz vorliegen. Das sei an einem Beispiel aus dem Großhandel gezeigt. In den Konsumgüter-Großhandlungen gibt es die sog. Verkaufsfahrer. In der Praxis werden sowohl Kraftfahrer als auch kaufmännische Angestellte als Verkaufsfahrer eingestellt. Es stellt sich also die Frage, wie kann die Normal-Arbeitskraft für die Tätigkeit eines Verkaufsfahrers eindeutig fixiert werden. Eine ähnliche Problematik tritt bei den sog. "Wechselarbeiten" auf. Besonders in mittleren Großhandelsbetrieben sind die Tätigkeiten der Mitarbeiter organisatorisch und zeitlich nicht klar abgegrenzt, so

1) Vgl. Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, München 1953, S. 7; Hagner, G.W. und Weng, H., a.a.O., S. 35

2) ebenda, S. 35

daß vom einzelnen Mitarbeiter verschieden schwierige Tätigkeiten ohne zeitliche Regelung zu verrichten sind.

Die sog. Normalleistung für die einzelnen Arbeitsplätze zu fixieren, bereitet ebenfalls Schwierigkeit. Als extremes Beispiel sei die Tätigkeit (Arbeitsplatz) des Reisenden im Baustoffgroßhandel genannt. In dieser Branche muß der Reisende einmal planmäßig die Stammkunden (wie ansässige Bauunternehmer) und zum anderen die gelegentlichen oder einmaligen Kunden (wie fremde Bauunternehmer, die in dem Gebiet einen Auftrag erhalten haben) bearbeiten. In der Praxis gibt es für die Bestimmung der Normal-Leistung solcher "Arbeitsplätze" keine verbindlichen Anhaltspunkte.

An diesen Beispielen sollte die Problematik der Ermittlung der "Normal-Arbeitskraft" und der "Normal-Leistung" aufgezeigt werden. Für Bürotätigkeiten stellt Hetzler fest: "Angesichts dieser z.T. sehr schwierig zu lösenden Fragen wird man bei der Arbeitsbewertung im Büro von als berufsüblich angenommenen Erfahrungswerten ausgehen" ¹⁾. Diese Feststellung gilt auch für die Bewertung von Tätigkeiten im Großhandel, zumal die Mehrzahl der im Großhandel Beschäftigten Angestellte sind.

2. Methodische Betrachtungsweisen der Arbeitsschwierigkeit

Für die Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit werden hinsichtlich der Methodik zwei Betrachtungsweisen unterschieden. Wie dargelegt, ist die Arbeitsschwierigkeit ein Komplex verschiedenartiger Anforderungen. Um den Arbeitswert als Ausdruck für den Schwierigkeitsgrad der einzelnen Arbeitsplätze ermitteln zu können, sind zwei Analysen notwendig, nämlich eine Strukturanalyse der Arbeitsschwierigkeit, die sog. qualitative Analyse, und damit verbunden oder in einem separaten Vorgang eine quantitative Analyse zur endgültigen Ermittlung des Arbeitswertes. Entscheidend für die methodische Betrachtungsweise in der Arbeitsbewertung ist das Maß

1) Hetzler, H.W., a.a.O., S. 61

der Aufspaltung der Arbeitsschwierigkeit in der qualitativen Analyse ¹⁾. Es wird dabei zwischen einer sog. summarischen und einer sog. analytischen Betrachtungsweise unterschieden.

a) Die summarische Betrachtungsweise

Die summarische Betrachtungsweise ist dadurch gekennzeichnet, daß die Arbeitsschwierigkeit keiner systematischen qualitativen Analyse unterworfen wird ²⁾. Die Arbeitsschwierigkeit wird qualitativ - im allgemeinen anhand weniger jedoch wichtiger Anforderungsarten - global oder summarisch "analysiert". Auf Grund dieser Betrachtungsweise mußten zwangsläufig spezielle Methoden für die quantitative Analyse entwickelt werden, nämlich die sog. summarischen Bewertungsmethoden. "Das charakteristische Merkmal aller summarischen Bewertungsmethoden liegt in der gesamten Beurteilung der Arbeitsanforderungen, resp. der dadurch bedingten Gesamtbeanspruchung" ³⁾.

Die bekanntesten summarischen Bewertungsmethoden sind das Rangfolge- und das Klassifikationsverfahren. Im folgenden sollen diese Verfahren nur unter dem Gesichtspunkt erörtert werden, ob sie für den Großhandel verwendbar sind.

Auf die Darstellung der Verfahrenstechnik und der allgemeinen Vor- und Nachteile soll verzichtet und auf die einschlägige Literatur verwiesen werden ⁴⁾.

Das Wesen des Rangfolgeverfahrens besteht darin, daß jeder einzelne Arbeitsplatz mit allen anderen Arbeitsplätzen summarisch hinsichtlich der Arbeitsschwierigkeit verglichen wird, um danach eine Rangfolge der Arbeitsplätze aufstellen zu können. Den Rang eines Arbeitsplatzes bestimmt dessen Schwierig-

1) Vgl. Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 19

2) Vgl. ebenda, S. 20

3) Burkhard, C.E., Arbeits- und Personenbewertung als Grundlage der betriebswirtschaftlichen Lohnpolitik, Zürich 1960, S. 110

4) Vgl. Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 20 ff; Hetzler, H.W., a.a.O., S. 83 ff; Burkhard, C.E., a.a.O., S. 110 ff; Otis, J.L., Leukart, R.H., Job Evaluation, New York 1949, S. 47 ff; Patten, J.A., Littlefield, C.L., Job Evaluation, Homewood Illinois 1957, hinsichtlich Vor- und Nachteile S. 147/148.

keitsgrad. Für den Großhandel ist von Interesse, daß allgemein die Auffassung vertreten wird, das Rangfolgeverfahren eigne sich weniger für größere Betriebe, jedoch für kleinere Betriebe könne es durchaus befriedigende Ergebnisse bringen ¹⁾.

Bloch weist in diesem Zusammenhang darauf hin, daß für eine analytische oder spezifizierte Arbeitsbewertung etwa 40 bis 50 verschiedene Arbeitsplätze erforderlich sind, weil bei einer geringeren Anzahl die Vergleichsmöglichkeiten schwinden. "Bei weniger als 40 Arbeitsplätzen wird man also an die Anwendung des Rangfolgeverfahrens denken müssen" ²⁾. Da im Großhandel die weitaus größte Anzahl der Betriebe weniger als 50 Personen beschäftigt, gewinnt das Rangfolgeverfahren eine besondere Bedeutung. Das Verfahren zeichnet sich durch relativ leichte Verständlichkeit und Einfachheit aus ³⁾, so daß es ohne größeren Aufwand (im Vergleich zu einer analytischen Arbeitsbewertung) durchgeführt werden kann. Darin dürfte der Anreiz für kleine und mittlere Großhandelsbetriebe liegen, die Gehalts- und Lohngestaltung nach arbeitswissenschaftlichen Gesichtspunkten auszurichten. Es ist zu empfehlen, daß diese Betriebe einen betriebsfremden Fachmann mit der Durchführung beauftragen, da das Rangfolgeverfahren große Anforderungen an das (summarische) Schätzen bzw. Beurteilen der Schwierigkeitsgrade stellt.

Es soll nicht verkannt werden, daß den Vorteilen dieser Bewertungsmethode (Einfachheit und leichte Verständlichkeit) erhebliche Nachteile gegenüber stehen, die insbesondere durch die summarische Bewertung bedingt sind. Da dem Bewerter keine spezifisierten Anhaltspunkte (Bewertungsmerkmale) zur Verfügung stehen, besteht die Gefahr, Fehltritte zu treffen ⁴⁾. Fischer ist der Ansicht, daß eine summarische Bewertungsme-

1) Vgl. Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 21; Burkhard, C.E., a.a.O., S. 112; Bloch, W., Arbeitsbewertung, Zürich 1959, S. 31

2) Bloch, W., a.a.O., S. 31

3) Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 21

4) Vgl. ebenda, S. 21; Burkhard, C.E., a.a.O., S. 111; Hetzler, H.W., a.a.O., S. 89.

thode kaum mehr den heutigen Anforderungen einer Arbeitsbewertung genügt ¹⁾.

Die Klassifikationsverfahren sind dadurch gekennzeichnet, daß zunächst die Arbeitsschwierigkeit für Richtbeispiele bestimmt wird, die jeweils eine bestimmte Schwierigkeitsstufe umfassen, in die durch summarisches Schätzen (Vergleichen) die übrigen Arbeitsplätze eingestuft werden. Die Klassifikationsverfahren (insbesondere die sog. Katalogisierungsmethode) haben sich in öffentlichen Betrieben und Behörden sowie in größeren Industriebetrieben bewährt. Es handelt sich hierbei in erster Linie um Betriebe, in denen die Arbeitsaufgaben und die Arbeitsbedingungen der meisten Arbeitsplätze standardisiert sind ²⁾. Bloch führt ferner dazu aus: "Kenner des Verfahrens behaupten, daß die Klassifikation nach Beispielen nur in erster Annäherung zu richtigen Ergebnissen führe und daß, wenn man zuverlässigere Resultate wolle, man doch analytisch vorgehen müsse" ³⁾.

Da keine Erfahrungen aus Großhandelsbetrieben vorliegen, ist eine abschließende Beurteilung über die Brauchbarkeit der Klassifikationsmethoden im Großhandel nicht möglich. Sofern eine weitgehende Standardisierung der Tätigkeiten eine Voraussetzung für diese Bewertungsverfahren bildet, dürfen sie kaum für Großhandelsbetriebe geeignet sein, weil an den wenigsten Arbeitsplätzen die Arbeitsaufgaben und -bedingungen standardisiert sind oder genormt werden können.

b) Die analytische Betrachtungsweise

Der wesentliche Unterschied zwischen der summarischen und der analytischen Betrachtungsweise liegt im Bereich der qualitativen Analyse ⁴⁾. Grundlage für die analytische Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit bildet eine systematische qualitative Strukturanalyse nach verschiedenen Anforderungsarten. Der Schwierigkeitsgrad der Arbeitsplätze wird anhand der einzelnen Anforderungsarten (Bewertungsmerkmale) zunächst

1) Fischer, G., a.a.O., S. 150

2) Vgl. Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 23; Hetzler, H.W., a.a.O., S. 108

3) Bloch, W., a.a.O., S. 31

4) Vgl. Burkhard, C.E., a.a.O., S. 108.

qualitativ untersucht und schließlich in der quantitativen Analyse beurteilt bzw. bewertet, d.h. quantifiziert.

Hetzler ¹⁾ weist mit Recht darauf hin, daß auch in der summarischen Arbeitsbewertung eine qualitative "Analyse" durchgeführt wird und deshalb die Bezeichnung "analytische Arbeitsbewertung" zu Mißverständnissen Anlaß geben kann. Da der eigentliche Unterschied darin liegt, ob die qualitative Analyse summarisch (global) oder spezifiziert erfolgt, schlägt Hetzler anstelle von "analytisch" die Bezeichnung "spezifizierte" Arbeitsbewertung vor. Im folgenden soll der Begriff "analytische Arbeitsbewertung" beibehalten werden, da er sich allgemein durchgesetzt hat. Die analytische Arbeitsbewertung hat in Industriebetrieben die größte Verbreitung gefunden. Wibbe stellt fest: "Besonders wenn eine Vielzahl von Tätigkeiten zu bewerten ist, bietet nur die analytische Arbeitsbewertung einen exakten Maßstab ..." ²⁾. Weiter führt dieser Autor aus: "... so gibt doch nur die analytische Bewertungsmethode die Gewähr dafür, daß den Schätzungen, welche dem Bewertungsergebnis in jedem Fall zugrunde liegen, ein ausreichendes Maß an Objektivität und Zuverlässigkeit innewohnt" ³⁾.

Die meisten einschlägigen Autoren geben aus grundsätzlichen Erwägungen der analytischen Arbeitsbewertung den Vorzug. Deshalb ist auch eine Untersuchung über die Anwendung der analytischen Arbeitsbewertung für größere Großhandelsbetriebe naheliegend. Auf eine weitere Erörterung sei an dieser Stelle verzichtet, weil im folgenden die qualitative und quantitative Analyse der analytischen Arbeitsbewertung in Großhandelsbetrieben untersucht werden.

1) Hetzler, H.W., a.a.O., S. 77

2) Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 29

3) ebenda, S. 29.

B DIE QUALITATIVE ANALYSE DER ARBEITSSCHWIERIGKEIT

Die Arbeitsschwierigkeit läßt sich nicht mit einem eindimensionalen Maßstab "messen". Letztlich bestimmen die einzelnen objektivierten menschlichen Kräfte die Schwierigkeit der einzelnen Arbeitsplätze (Tätigkeiten). Die Analyse des Arbeitsaufwandes, sowohl in qualitativer als auch in quantitativer Hinsicht, bildet die Hauptprobleme der Arbeitsbewertung. In der qualitativen Analyse werden die einzelnen Schwierigkeitsmerkmale ermittelt, nämlich die notwendigen objektivierten menschlichen Kräfte. Aufgabe der quantitativen Analyse dagegen ist es, die erforderliche Beanspruchung der menschlichen Kräfte zu "messen".

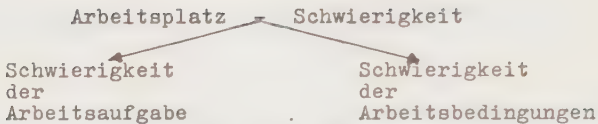
In den folgenden Darlegungen sollen die Probleme der qualitativen Analyse der Arbeitsschwierigkeit untersucht werden.

I. DIE KOMPLEX-ANALYSE DER ARBEITSSCHWIERIGKEIT

1. Die Grundfaktoren der Arbeitsschwierigkeit

Die Arbeitsschwierigkeit kann nach verschiedenen Gesichtspunkten analysiert werden. Sie wird im allgemeinen als eine komplexe Einheit einer Tätigkeit an einem Arbeitsplatz betrachtet und nach sog. Schwierigkeitsmerkmalen gegliedert. Jedoch bei einer genauen Betrachtung der meisten Merkmals-schemen stellt man fest, daß vor der Merkmalsanalyse eine wesentliche Unterscheidung bezüglich der Arbeitsschwierigkeit getroffen wurde.

Diesem Tatbestand ist bisher in der Theorie und Praxis nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt worden, obwohl es sich um ein bedeutendes Problem der Arbeitsbewertung handelt. Im Grunde wird die Arbeitsschwierigkeit einer Arbeitsaufgabe an einem Arbeitsplatz zerlegt, und zwar einmal in die Schwierigkeit der Arbeitsaufgabe und zum anderen in die Schwierigkeit der Arbeitsbedingungen:



Bramesfeld stellt hierzu fest: "Um die Arbeitsschwierigkeit zu bestimmen, bedarf es einer Analyse der Arbeitsaufgabe nach physiologischen und psychologischen Gesichtspunkten ... und welche besonderen Bedingungen der Arbeit ... erschwerend hinzutreten" ¹⁾.

Zunächst ist die Frage zu stellen, was unter den beiden Schwierigkeitsfaktoren zu verstehen ist. Die physischen und psychischen Kräfte, die für die Verrichtung einer Arbeit bzw. einer Tätigkeit unter den speziellen organisatorischen und technischen Gegebenheiten eines Arbeitsplatzes notwendig sind, bestimmen die Schwierigkeit der Arbeitsaufgabe. Charakteristisch für diese Schwierigkeit ist die Voraussetzung, daß der Arbeitende seine Kräfte aktiv einsetzen muß. Entscheidend beeinflußt wird die Schwierigkeit der Arbeitsaufgabe durch die organisatorischen und technischen Eigenarten der Arbeitsplätze, selbst wenn die Funktion der Tätigkeiten dieselbe ist. So zum Beispiel schreiben in manchen Großhandelsbetrieben Fakturistinnen die Rechnungen mit der Schreibmaschine und rechnen auf separaten mechanischen Rechenmaschinen oder im Kopf, während andere Fakturistinnen die Rechnungen mit einem Fakturierautomaten erstellen. Die qualitative Analyse der Schwierigkeit der Arbeitsaufgabe ist allgemein anerkannt und läßt sich grundsätzlich für alle Arbeitsplätze in den verschiedenen Wirtschaftszweigen durchführen.

Die Schwierigkeit der Arbeitsbedingungen wird bestimmt durch die Umgebungseinflüsse am Arbeitsplatz, die objektiv die Verrichtung der Arbeitsaufgabe erschweren. Als nur ein Beispiel kann für Großhandelsbetriebe die Arbeit der Lageristen auf Lagerplätzen im Freien genannt werden, wo die Witterungseinflüsse eine erhebliche Belastung darstellen.

In der Literatur und in der Praxis wird dieser Schwierigkeits-

1) Bramesfeld, E., Graf, O., a.a.O., S. 27

faktor ausschließlich nach physischen Schwierigkeitsmerkmalen analysiert, und zwar als körperliche Belastungen, die der Arbeitende passiv zu ertragen hat. Diese Schwierigkeitsart ist in erster Linie für die Arbeitsplätze der Fertigung in Industriebetrieben kennzeichnend. Jedoch auch für nicht wenige Arbeitsplätze in Großhandelsbetrieben spielen die Arbeitsbedingungen eine Rolle. Erwähnt wurden bereits die Arbeitsplätze der Lageristen auf einem freien Lagerplatz, weiter können die Tätigkeiten der Lageristen in Kühlräumen oder in Glaslagern (Unfallgefahr) sowie der Kraftfahrer (Wetter, Unfallgefahr) oder gar der Reisenden genannt werden. Das Problem dieses Schwierigkeitsfaktors besteht darin, die Arbeitsbedingungen klar abzugrenzen. Vielfach wird anstelle der Arbeitsbedingungen auch von Umgebungs- oder Umwelteinflüssen gesprochen. Eine genaue Untersuchung läßt jedoch erkennen, daß die Schwierigkeitsmerkmale für die Arbeitsbedingungen im eigentlichen Sinne nicht durch die "Umwelt", sondern durch die Arbeitsaufgabe bedingt sind. Das gilt sowohl für die Arbeitsplätze in Industrie- als auch in Großhandelsbetrieben. Die Lärm-Belastung an Arbeitsplätzen von Fakturistinnen oder Telefonistinnen wird kausal durch die Arbeitsaufgabe (durch das Fakturieren, Telefonieren) und nicht durch die "Umwelt" oder "Umgebung" verursacht. Theoretisch muß man zu dem Ergebnis kommen, daß nur wenige physische Umweltfaktoren die Schwierigkeit "Arbeitsbedingungen" im Sinne von Umgebungseinflüssen bestimmen.

Grundsätzlich kann man auch auf die obige Unterscheidung verzichten. Pechhold vertritt z.B. folgende Auffassung: "Umgebungseinflüsse können nicht als selbständige Merkmalgruppen angesehen werden. Sie stellen nur höhere Anforderungen an die physischen und psychischen Merkmale" ¹⁾.

Da die Arbeitsbedingungen die Arbeitsschwierigkeit in Industriebetrieben in einem relativ großen Maß beeinflussen, wird es zweckmäßig sein, selbständige Schwierigkeitsmerkmale bezüglich der Umgebungseinflüsse zu berücksichtigen. Dies

1) Pechhold, E., Zur Theorie des Arbeitswertes, Zbl.Arb.Wiss., 2 (1948) 3, S. 54

gilt auch für verschiedene Großhandelsbetriebe, insbesondere in der Eisen-, Holz-, Altmetall- oder Chemikalienbranche. In anderen Branchen des Großhandels dagegen werden die Arbeitsplätze durch Umgebungseinflüsse nur selten belastet, z.B. in Versandgroßhandlungen, die keinen Fuhrpark und Außendienst kennen. In diesen Betrieben erübrigt sich eine Analyse der Arbeitsbedingungen nach speziellen Merkmalen. Die u.U. vorhandenen Faktoren, wie z.B. Geräusche der Büromaschinen, können bei der Schwierigkeitsanalyse der Arbeitsaufgabe berücksichtigt werden.

In der Diskussion um die Schwierigkeitsanalyse der Arbeitsbedingungen oder der Umwelteinflüsse werden im allgemeinen einseitig die physiologischen Belastungen untersucht. An dieser Stelle soll nur darauf hingewiesen werden, daß es echte Umweltfaktoren (also unabhängig von der Arbeitsaufgabe) gibt, die den Arbeitenden psychisch belasten. Als Beispiele können die Raumproportionen, Raumgestaltung, auch der Anstrich, die Beleuchtung usw. genannt werden ¹⁾. Die Arbeitspsychologie hat dieses Gebiet noch nicht hinreichend untersucht, um für die Arbeitsbewertung eindeutige Merkmale ableiten zu können. Maucher ²⁾ bezeichnet diese psychologischen Umwelteinflüsse summarisch als "übriges Arbeitsmilieu".

Ein weiterer psychologischer Belastungsfaktor, der bisher im Rahmen der Arbeitsbewertung überhaupt noch nicht erörtert wurde, ist das sog. "Betriebsklima" im weitesten Sinne. Es handelt sich hierbei um einen Umwelteinflußfaktor im engsten Sinne des Wortes. Wenn unterstellt wird, daß das Betriebsklima von der Geschäftsführung in gewissem Maße gestaltet werden kann, besitzt dieser Faktor für die Arbeitsbewertung einen objektiven Charakter. Ein schlechtes Betriebsklima kann ohne Zweifel den Mitarbeiter psychisch belasten. Theoretisch denkbar ist ein Schwierigkeitsmerkmal "Betriebsklima", zumal die Belastung von Abteilung zu Abteilung unterschiedlich sein kann. Für die Praxis wird dieses Merkmal kaum geeignet

1) Vgl. Hilf, H.H., Arbeitswissenschaft, München 1957, S.153; Maucher, H., "Übriges Arbeitsmilieu" im Rahmen der Arbeitsbewertung, Zbl.Arb.Wiss. 10 (1956) 12, S. 184

2) ebenda, S. 84.

sein, weil der einzelne Mitarbeiter das Betriebsklima mit beeinflussen kann und unter Umständen kein Interesse daran haben wird, ein schlechtes Betriebsklima zu verbessern, wenn sich dieses positiv für seine Entlohnung auswirkt. Ferner dürfte es äußerst schwierig und problematisch sein, die Beanspruchungsintensität eines derartigen Merkmals zu ermitteln, d.h. zu bewerten.

2. Die Komponenten der Arbeitsschwierigkeit

Für die weitere Analyse der Arbeitsschwierigkeit sind die Grundkriterien des Arbeitsaufwandes in Beziehung zum menschlichen Kräfteinsatz zu untersuchen. Da die Arbeitsphysiologie und -psychologie keine direkten methodischen Hilfsmittel bieten, mußte die Arbeitsbewertung eigene Methoden entwickeln. Auf der Internationalen Konferenz über Arbeitsbewertung in Genf 1950 wurde das sog. Genfer Schema erarbeitet. In diesem Schema wird grundsätzlich zwischen zwei Kategorien von Schwierigkeitsmerkmalen unterschieden, nämlich zwischen den sog. "Kenntnissen und Fähigkeiten" und "Belastungen" ¹⁾. Ursprünglich wurde das Genfer Schema für die Bewertung von Arbeitern entworfen ²⁾. "Die Idee der Entsprechung der Merkmale in den beiden Kategorien "Fähigkeiten" und "Beanspruchungen" erwies sich als sehr fruchtbar bei der Schaffung eines Systems der Arbeitsbewertung für Angestellte" ³⁾. Für die Bewertung von Arbeitsplätzen in Großhandelsbetrieben kann dasselbe festgestellt werden ⁴⁾.

Die Schwierigkeitskomponente "Fähigkeiten" umfaßt die Voraussetzungen, die der Arbeitende besitzen muß, um die Arbeitsaufgabe eines bestimmten Arbeitsplatzes ausführen zu können. Es kann sich um angeborene oder erworbene Fähigkeiten ⁵⁾ körperlicher, geistiger oder seelischer (charakterlicher) Art handeln. Diese Komponente kann auch als quali-

1) Vgl. Bloch, W., a.a.O., S. 33

2) ebenda, S. 32

3) ebenda, S. 33

4) Vgl. Teil B III, S. 60 ff.

5) Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 12.

fiktionsbezogene ¹⁾ charakterisiert werden. Die Fähigkeiten sind im Zusammenhang mit der Bewertung auch dadurch gekennzeichnet, daß sie von der zeitlichen bzw. quantitativen Inanspruchnahme unabhängig sind. Ein Mahnsachbearbeiter, für dessen Arbeitsplatz gewisse juristische Kenntnisse erforderlich sind, braucht u.U. nur selten (vielleicht einmal in der Woche) einen Zahlungsbefehl oder eine andere juristische Angelegenheit zu bearbeiten. Die Schwierigkeitskomponente "Belastungen" wird bestimmt durch die Beanspruchung der menschlichen Kräfte. "Die Belastung richtet sich (im Gegensatz zum Können (= Fähigkeiten)) nach der Intensität und Dauer der Beanspruchung" ²⁾.

Im Genfer Schema werden drei Grundmerkmalgruppen des Schwierigkeitsfaktors "Arbeitsaufgabe" und eine Grundmerkmalgruppe des Schwierigkeitsfaktors "Arbeitsbedingungen" unterschieden. Weiter werden für zwei Merkmalgruppen die Komponenten "Fähigkeiten" und "Belastungen" berücksichtigt, während die beiden anderen Merkmalgruppen nur als "Belastungen" erscheinen:

Merkmalgruppe	Fähigkeiten	Belastungen
Geistige Anforderungen	x	x
Körperliche Anforderg.	x	x
Verantwortung		x
Arbeitsbedingungen		x

Da viele Arbeitsbewertungspläne nach dem Genfer Schema entwickelt werden, muß die Frage aufgeworfen werden, ob die Arbeitenden für Arbeitsplätze, die eine bestimmte Verantwortung fordern und Umwelteinflüssen unterliegen, nicht gewisse Voraussetzungen im Sinne von "Fähigkeiten" mitbringen müssen. Böhrs stellt hierzu fest, daß die Verantwortung auch ein Bestandteil der "Fähigkeiten" ist, nämlich als potentielle Bereitschaft zur Verantwortung ³⁾. Man könnte auch das Verant-

1) Burkhard, C.E., a.a.O., S. 98

2) Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 12

3) Böhrs, H., a.a.O., S. 49.

wortungsbewußtsein als die Voraussetzung (Fähigkeit) für die Übernahme einer Verantwortung bezeichnen. Ebenfalls weist Böhrs darauf hin, daß für die Arbeitsbedingungen die Tätigkeit und Bereitschaft zum Ertragen vorausgesetzt werden muß ¹⁾.

In diesem Zusammenhang soll auch die Auffassung von Möhler ²⁾ erwähnt werden, ~~daß~~ die Schwierigkeitskomponente "Fähigkeiten" ablehnt und ~~die~~ Arbeitsschwierigkeit nur durch die "Belastungen" bestimmen will. Wie bereits erwähnt, wird von Möhler die Arbeitsschwierigkeit im Zusammenhang mit dem Arbeitsergebnis und nicht mit dem Arbeitsaufwand definiert. Auf Grund dieser Definition betrachtet Möhler die "Fähigkeiten" als subjektbezogene Gegebenheiten ³⁾, die bei der Arbeitsschwierigkeit nicht berücksichtigt werden dürfen. Allerdings leugnet Möhler keineswegs die Bedeutung der Fähigkeiten für die Verrichtung einer Arbeitsaufgabe. Deshalb geht er von folgender Unterstellung aus: "Es ist Aufgabe der Arbeitsvorbereitung, die Arbeiten im Hinblick auf die Belastungen so zu verteilen, daß sie dem Arbeitenden auf Grund seiner beruflichen Entwicklung und Erfahrung zugemutet werden können und daß damit die Wahrscheinlichkeit einer zuverlässigen Leistungserstellung hinreichend groß ist" ⁴⁾.

Unter Berücksichtigung dieser Voraussetzung und bei einer differenzierten Gliederung der Belastungsmerkmale kann vielleicht theoretisch dasselbe Ergebnis erzielt werden wie bei einem Anforderungsschema ohne Fähigkeitsmerkmale. In allen praktischen Bewertungsplänen werden jedoch die Fähigkeiten berücksichtigt. Auf die Ausbildungsmerkmale entfallen z.B. in fünf untersuchten amerikanischen Plänen 45 % und in vierzehn deutschen Plänen 22 % der möglichen Gesamtpunktzahlen ⁵⁾.

Die Praxis mißt der Ausbildung eine besondere Bedeutung zu, wahrscheinlich u.a. weil es für die "Messung" dieser Merkma-

1) Böhrs, H., a.a.O., S. 49

2) Möhler, E., a.a.O., S. 97

3) ebenda, S. 98

4) ebenda, S. 98

5) Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 31.

le bessere "Maßstäbe" als für die meisten Belastungsmerkmale gibt. Es muß deshalb bezweifelt werden, ob ein Bewertungssystem, das nicht die Schwierigkeitskomponente "Fähigkeiten" berücksichtigt, den praktischen Gegebenheiten gerecht wird.

3. Die Grundmerkmale der Arbeitsschwierigkeit

Nach der zugrunde gelegten Definition wird die Arbeitsschwierigkeit durch den Arbeitsaufwand als menschlicher Kräfteeinsatz bestimmt. Es soll jetzt untersucht werden, nach welchen Grundmerkmalen die menschlichen Kräfte zur Erfassung der Arbeitsschwierigkeit analysiert werden können. Wiederum kann die Arbeitsphysiologie sowie die Psychologie keine konkreten Hinweise für die Analyse geben. In der Literatur der Arbeitsbewertung wird im allgemeinen - vielleicht in Anlehnung an die sog. Schichtenlehre ¹⁾ - zwischen körperlichen, geistigen und seelischen Kräften unterschieden. Entsprechend dieser Einteilung bieten sich für die Schwierigkeitsanalyse körperliche, geistige und seelische Schwierigkeits-Grundmerkmale an ²⁾.

Verhältnismäßig eindeutig können die körperlichen Schwierigkeitsmerkmale abgegrenzt werden, nämlich durch die Betätigung bzw. Belastung oder Anstrengung der Körperkraft (Muskeln), der Sinne und Nerven. Schwieriger ist die Abgrenzung für die geistigen Merkmale. Als Hauptkriterien können die allgemeine (z.B. Denken, Gedächtnis) und die spezielle Intelligenz (z.B. technisch-praktische Kombination) gewählt werden. Nach der psychologischen Schichtentheorie sind das "Denken" und "Wollen" eng "verwandt" ³⁾, so daß die Willensanstrengungen, wie z.B. für die Konzentration, für das Disponieren (unter Berücksichtigung der Entscheidungen) als geistige Merkmale betrachtet werden können. In einigen Bewertungsplänen (insbesondere in den alten) wird die Willensanstrengung als ein Schwierigkeitsgrundmerkmal gekennzeichnet.

1) Hofstätter, P.R., Psychologie (Das Fischer-Lexikon), Frankfurt 1957, S. 264

2) Vgl. u.a. Böhrs, H., a.a.O., S. 47

3) Vgl. Hofstätter, P.R., a.a.O., S. 264, S. 330.

net ¹⁾. Die charakterlichen oder moralischen Anstrengungen kann man als Bestandteile des seelischen Grundmerkmals ansehen. Dazu kann insbesondere die Verantwortung gezählt werden ²⁾.

In der Literatur wird die Merkmalgruppe Verantwortung oft als "Anforderungen an das Wollen" ³⁾ oder ähnlich bezeichnet bzw. charakterisiert. Da der Wille oder das Wollen als psychologischer Begriff verwendet wird ⁴⁾, der sich nicht für die Arbeitsbewertung eignet, empfiehlt es sich, einen neutraleren Begriff zu wählen. Dazu eignet sich der Oberbegriff "seelisches oder charakterliches bzw. moralisches Schwierigkeitsgrundmerkmal". Im übrigen wird auch im Genfer Schema Verantwortung als "moral requirements, qualities of character, qualités morales" charakterisiert.

Sowohl bei den obigen Darstellungen als auch später bei der Ableitung der einzelnen Bewertungsmerkmale zeigt sich, daß in der Arbeitsbewertung psychologische Begriffe Verwendung finden. Die Arbeitsbewertung ist jedoch nicht Gegenstand der Psychologie und kann nicht nach deren Methoden untersucht oder durchgeführt werden. Es wäre zu begrüßen, wenn von der Arbeitswissenschaft für die Arbeitsbewertung eigene Begriffe entwickelt und eindeutig definiert würden. Für die Analyse der Arbeitsschwierigkeit unter Berücksichtigung der Schwierigkeitsarten sowie -komponenten würde eine Unterscheidung zwischen physischen und psychischen Schwierigkeitsgrundmerkmalen durchaus ausreichen. Dadurch können viele Mißverständnisse vermieden werden.

1) Vgl. Brengel, A., a.a.O., S. 175, 186 ff; Pechhold, E., a.a.O., S. 54

2) Böhrs, H., a.a.O., S. 49

3) u.a. Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 16

4) Hofstätter, P.R., a.a.O., S. 329 ff.

4. Das Grundschema der Komplex-Analyse

Eine Zusammenfassung der obigen Untersuchungen ergibt das theoretische Konzept der Schwierigkeitsanalyse, das durch eine Detail-Analyse zur Ermittlung der sog. Bewertungsmerkmale ergänzt werden muß; denn die Bewertungsmerkmale sind die eigentlichen Messungsobjekte für die Ermittlung der Arbeitsschwierigkeit der Arbeitsplätze.

Schematisch kann die Komplex-Analyse wie folgt dargestellt werden:

Arbeitsschwierigkeit		Arbeitsplatz			
Schwierigkeitsfaktor		Arbeitsaufgabe		Arbeitsbedingungen	
Schwierigkeitskomponente		Fähigkeiten	Belastung.	Fähigkeiten	Belastung.
Schwierigkeits- Grund- merkmale:	Körperliche Anforderungen	x	x	x	x
	Geistige Anforderungen	x	x	x	x
	Seelisch-moralische Anford.	x	x	x	x

Die hier zugrunde gelegte Gliederung der Schwierigkeitsgrundmerkmale in körperliche, geistige und seelisch-moralische Anforderungen lehnt sich an die allgemein übliche Unterscheidung und die des Genfer Schemas an. Alle theoretisch-mögliche speziellen Schwierigkeitsmerkmale können von diesem Grundschema abgeleitet werden. Das Schema eignet sich für die Ableitung von Schwierigkeitsmerkmalen für die verschiedensten Wirtschaftszweige, so auch für den Großhandel. Auch die Grundmerkmale des Genfer Schemas lassen sich in das obige Schema einordnen. Das Genfer Schema ist jedoch (wie bereits erwähnt) für die Arbeitsbewertung von Arbeitern entwickelt worden und muß infolgedessen für die Bewertung von anderen Tätigkeiten, wie zum Beispiel der Angestellten in der Industrie, erweitert

werden ¹⁾. Bedingt durch die verschiedenartige Struktur des Wirtschaftszweiges Großhandel gegenüber der Industrie unterscheidet sich auch die Schwierigkeitsstruktur der Arbeitsplätze in Großhandelsbetrieben. Das entwickelte Grundschemata bietet die Voraussetzungen, die Arbeitsschwierigkeiten der Arbeitsplätze im Großhandel nach arbeitswissenschaftlichen Methoden analysieren zu können, d.h. um spezielle Schwierigkeits- oder Bewertungsmerkmale abzuleiten.

II. DIE DETAIL-ANALYSE DER ARBEITSSCHWIERIGKEIT

Die Probleme der Arbeitsbewertung können nur hypothetisch und pragmatisch untersucht werden, wenn die theoretische Konzeption für die Praxis ausgewertet werden soll. Das gilt insbesondere für die Ableitung bzw. Auswahl der Schwierigkeitsmerkmale zur Erfassung der Arbeitsschwierigkeit der einzelnen Arbeitsplätze. Im folgenden kann die Detail-Analyse der Arbeitsschwierigkeit deshalb nur unter dem Aspekt der praktischen Verwirklichung vorgenommen werden. Speziell für Großhandelsbetriebe sind bisher - soweit bekannt - lediglich zwei Arbeitsbewertungspläne entwickelt worden, so daß im Vergleich mit Industriebetrieben und Behörden keine umfangreichen Ergebnisse in Form von Schwierigkeitsmerkmalschemen vorliegen. Unter anderem muß deshalb im folgenden untersucht werden, ob und welche Ergebnisse aus anderen Wirtschaftszweigen für die Analyse und Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit von Arbeitsplätzen in Großhandelsbetrieben ausgewertet werden können.

1. Ableitung bzw. Auswahl von Bewertungsmerkmalen

Die Aufgabe der Detail-Schwierigkeitsanalyse besteht darin, die einzelnen Schwierigkeitsmerkmale zu ermitteln. Dabei muß berücksichtigt werden, daß die Schwierigkeitsmerkmale im

1) Vgl. Bloch, W., a.a.O., S. 32

Rahmen der Arbeitsbewertung eine bestimmte Funktion zu erfüllen haben. Die Schwierigkeitsmerkmale, die auch als Arbeitsmerkmale oder Anforderungen bezeichnet werden, dienen der Arbeitsbewertung zur Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit der einzelnen Arbeitsplätze. Sie können auf Grund ihrer Funktion für die Arbeitsbewertung als Bewertungsmerkmale definiert werden.

Theoretisch könnte nach der deduktiven Methode von dem entwickelten Grundschema für die Schwierigkeitsanalyse eine Vielzahl von Schwierigkeitsmerkmalen abgeleitet werden, um die Arbeitsschwierigkeit aller Arbeitsplätze in den verschiedenen Wirtschaftszweigen qualitativ zu erfassen. Das Ergebnis wäre ein umfangreicher Katalog von speziellen Schwierigkeitsmerkmalen. Ein derartiger Katalog bietet der Arbeitsbewertung für die Ermittlung von Bewertungsmerkmalen kaum einen Nutzen. Selbst wenn im Einzelfall auf bestimmte Merkmale (z.B. in einem Versandgroßhandelsbetrieb auf die Umgebungseinflüsse) völlig verzichtet werden kann, dürfte die Zahl der Merkmale zu groß sein, um sie als Bewertungsmerkmale übernehmen zu können, weil damit jede praktische Bewertungsarbeit unmöglich ist ¹⁾. Folglich könnte der Katalog nur für die Abteilung bzw. für die Auswahl von Bewertungsmerkmalen dienen. Der Arbeitsbewertung stellt sich dabei das Problem der Definition und Abgrenzung der einzelnen Bewertungsmerkmale.

Eine Untersuchung der bisher entwickelten Bewertungspläne zeigt, daß sich die Schwierigkeitsmerkmale bezüglich der Zahl, der Art und Definition mehr oder weniger stark unterscheiden. Sie sind im allgemeinen induktiv unter Berücksichtigung der speziellen Branchen- (z.B. Eisen- und Stahlindustrie oder chemische Industrie) oder der Betriebsverhältnisse als charakteristische Merkmale ermittelt und definiert worden. Allgemein kann festgestellt werden, daß die Auswahl der Bewertungsmerkmale den praktischen Bedürfnissen Rechnung tragen muß und keine allgemeingültige Lösung gefunden werden

1) Vgl. Brengel, A., a.a.O., S. 190

kann ¹⁾. Ebenfalls müssen für Arbeitsbewertungen in Großhandelsbetrieben die Schwierigkeitsmerkmale als Bewertungsmerkmale induktiv auf Grund der speziellen Struktur des Wirtschaftszweiges und der einzelnen Betriebe entwickelt und insbesondere erläutert werden.

Die Probleme, die mit der Auswahl der Bewertungsmerkmale (wie Abgrenzung sowie Anzahl der Merkmale und ob einheitliche oder unterschiedliche Merkmale für Angestellte und Arbeiter gewählt werden sollen) verbunden sind, sollen an anderer Stelle ausführlicher untersucht werden ²⁾.

Wenn auch die Bewertungsmerkmale nach praktischen Bedürfnissen ermittelt und abgegrenzt werden, können für die Analyse der Arbeitsschwierigkeit folgende Arten von Bewertungsmerkmalen nach den Kriterien des Grundschemas unterschieden werden: Bewertungsmerkmale als

- 1) spezielle Fähigkeiten für Arbeitsaufgaben
- 2) spezielle Fähigkeiten für Arbeitsbedingungen
- 3) spezielle Belastungen durch Arbeitsaufgabe
- 4) spezielle Belastungen durch Arbeitsbedingungen
- 5) "verschiedene" Fähigkeiten für Arbeitsaufgabe und Arbeitsbedingungen
- 6) "verschiedene" Belastungen für Arbeitsaufgabe und Arbeitsbedingungen
- 7) "kombinierte" Fähigkeiten und Belastungen für/durch Arbeitsaufgabe
- 8) "kombinierte" Fähigkeiten und Belastungen für/durch Arbeitsbedingungen.

1) Vgl. Brengel, A., a.a.O., S. 190; Burkhard, C.E., a.a.O., S. 125.

2) Vgl. Teil B II 2, 3, 4, S. 37 ff.

In diesem Zusammenhang soll erörtert werden, wie die Bewertungsmerkmale ermittelt werden können. Es bieten sich drei Methoden an ¹⁾:

Einmal können die Merkmale willkürlich ausgewählt werden, wobei zu prüfen ist, ob sie sich für die Bestimmung der Arbeitsschwierigkeiten einzelner Arbeitsplätze in einem Betrieb eignen. Diese Methode muß als sehr problematisch bezeichnet werden, da die Merkmale nicht systematisch ermittelt werden, so daß die Gefahr besteht, ein wichtiges Merkmal unberücksichtigt zu lassen.

Zweitens können die Merkmalschemen aus anderen Betrieben ausgewertet werden, um unter Berücksichtigung der eigenen speziellen Betriebsverhältnisse ein entsprechendes Merkmalschema zu entwickeln.

Die dritte Methode ist schließlich, die Bewertungsmerkmale auf Grund von Untersuchungen (u.a. Tätigkeitsanalysen) zu ermitteln.

In der Praxis wird es sich empfehlen, sowohl die zweite als auch die dritte Methode anzuwenden, damit eine Art Kontrolle über die Ermittlung der Merkmale gegeben ist. Nach einem ähnlichen Verfahren können auch Bewertungsmerkmale für Großhandelsbetriebe abgeleitet werden. Als Beispiel kann das von einer Unternehmensberatungsgesellschaft erarbeitete Merkmalschema für die erwähnte Bewertung von Angestellten-Tätigkeiten in einem Großhandelsbetrieb angeführt werden. Da es sich - soweit bekannt ist - um die erste Arbeitsbewertung in einem Großhandelsbetrieb handelte, wurde von dieser Beratungsgesellschaft auf die bewährten Bewertungspläne für Angestellte in Industriebetrieben zurückgegriffen, und zwar auf den Plan von Euler/Stevens/Schilling/Schoppe ²⁾ und auf den Plan von Bauer/Brengel ³⁾. Auf Grund der umfangreichen Organisations-

1) United States Employment Service, Arbeitsbewertungssysteme in den USA (Übersetzung), Köln 1952, S. 17/18.

2) Vgl. Euler, H., Stevens, H., Schilling, F., Schoppe, R., a.a.O., S. 12 ff.

3) Vgl. Bauer, A., Brengel, A., Richtlinien und Anweisungen zur Durchführung der Arbeitsbewertung in der Praxis, Stuttgart 1948; Boje, A., Dicke Tinte, Arbeitsbewertung und Pelikanol, Das rationelle Büro, 7 (1956) 5, S. 212 ff.

erfahrungen wurde von den Beratern geprüft, inwieweit die Bewertungsmerkmale der beiden Pläne für die Bewertung der Arbeitsplätze in einem Großhandelsbetrieb als geeignet erschienen. Nach eingehender Prüfung wurde das umfangreichere Merkmalschema von Bauer/Brengel für eine weitere Auswertung als zweckmäßiger angesehen, und zwar deshalb, weil durch die relativ vielen Merkmalarten eine größere Wahrscheinlichkeit gegeben war, die Arbeitsschwierigkeit in einem Großhandelsbetrieb umfassend analysieren zu können. Trotzdem konnte dieses Merkmalschema nicht befriedigen, da einige Merkmale für den Großhandel als nicht relevant und andere Merkmale als zu komplex erschienen (z.B. findet in diesem Schema nur ein komplexes Merkmal "Verantwortung" Berücksichtigung). Ferner war das Problem nicht gelöst, wie die Merkmale inhaltlich für einen Großhandelsbetrieb zu definieren und abzugrenzen seien. Bevor ein vollständiger Bewertungsplan entwickelt war, wurden deshalb die sog. Arbeitsplatzbeschreibungen erstellt, um diese für die Merkmalauswahl auswerten zu können. Anhand der Arbeitsplatzbeschreibungen wurde untersucht, welche Merkmale aus dem "Diskussionsmerkmalschema" übernommen werden konnten und welche Merkmale zusätzlich, bedingt durch die besondere Schwierigkeitsstruktur in einem Großhandelsbetrieb, aufgenommen werden mußten. Das Ergebnis dieser Untersuchungen war das an anderer Stelle aufgeführte Merkmalschema ¹⁾. Ferner wurden die Arbeitsplatzbeschreibungen ausgewertet, um die Merkmale ausführlich beschreiben und abgrenzen zu können.

2. Abgrenzung der Bewertungsmerkmale

Theoretisch können die Schwierigkeitsmerkmale auf Grund der Definition und der Funktion eindeutig erfaßt werden. Die Schwierigkeitsmerkmale als Bewertungsmerkmale dienen der Bestimmung des Schwierigkeitsgrades der einzelnen Arbeitsplätze. Sie dürfen folglich keinen subjektiven Aspekt bezüglich der individuellen Leistung, Charakter oder Art der Person besitzen, die an dem Arbeitsplatz tätig ist. Die Schwierig-

1) Vgl. S. 69/70.

rigkeitsmerkmale können durch die Frage gekennzeichnet werden, ob diese oder jene Fähigkeit bzw. Belastung kausal durch den Arbeitsplatz zur Erbringung der Normalleistung bedingt ist. Bei der Ermittlung der Schwierigkeitsmerkmale als Bewertungsmerkmale für die Arbeitsbewertung treten verschiedene Probleme auf, die in der Praxis irgendwie gelöst werden müssen, selbst wenn es keine theoretisch eindeutige Lösung gibt.

a) Abgrenzung der Bewertungsmerkmale gegenüber den "Leistungsmerkmalen"

Wie oben ausgeführt wurde, muß neben dem Schwierigkeitsgrad eines Arbeitsplatzes die individuelle Leistung der Einzelperson berücksichtigt werden, wenn eine leistungsgerechte Entlohnung verwirklicht werden soll. In den letzten Jahren wird bei der Ermittlung bzw. Bestimmung der individuellen Leistung methodisch immer mehr zwischen dem Leistungswert (-grad) und dem Persönlichkeits-(Personal-)wert unterschieden ¹⁾, die mit dem Arbeitswert die Grundlage für die Festlegung der Gehälter und Löhne bilden. An vielen Arbeitsplätzen, besonders in den Produktionsstätten der Industriebetriebe, aber auch an verschiedenen Arbeitsplätzen in Großhandelsunternehmen (z.B. im Lager- und Versandbereich), kann der Leistungsgrad der Mitarbeiter anhand "exakter" Leistungsentlohnungssysteme (Akkord- und Prämiensysteme) entlohnt werden. Demgegenüber fehlen für eine Vielzahl von Arbeitsplätzen, insbesondere bei Angestellten sowohl in Industrie- als auch in Großhandelsbetrieben, die Voraussetzungen für ein "exaktes" Leistungsentlohnungssystem. An diesen Arbeitsplätzen kann der Leistungsgrad der einzelnen Mitarbeiter nur mit einem sog. Leistungsbewertungsverfahren ermittelt werden, das sich wie die Arbeitsbewertung der Schätzungsmethode bedient und von der in der Arbeitsbewertung zugrunde gelegten Normalleistung ausgeht. An sich tauchen bei dieser Art von Leistungsbewertung keine Überschneidungs-

1) Vgl. Burkhard, C.E., a.a.O., S. 154 ff.; Schmolz, W., Gehrlin, W., Arbeitswert, Leistungswert, Personalwert, Stuttgart 1957, S. 35 ff.

probleme mit der Arbeitsbewertung auf.

Jedoch ist in den letzten Jahren u.a. von Schmolz und Gehrlin ein Arbeits-, Leistungs- und Persönlichkeitsbewertungsverfahren entwickelt worden, insbesondere für Angestellte, in dem in anderen Arbeitsbewertungsplänen übliche Schwierigkeitsmerkmale als Merkmale für die Leistungsbewertung Verwendung finden. Die Arbeitsbewertung dieses Verfahrens berücksichtigt folgende Bewertungsmerkmale ¹⁾, die nach dem Genfer Schema abgeleitet wurden:

- Fachkenntnisse
- Berufliche Geschicklichkeit
- Verantwortung für Betriebsmittel
- Verantwortung für Sicherheit
- Verantwortung für Arbeitsablauf
- Verantwortung für Führungsaufgaben
- Belastung der Muskeln
- Belastung durch Aufmerksamkeit
- Belastung durch Nachdenken
- Umwelteinflüsse.

Für die Leistungsbewertung, und zwar für die Ermittlung des sog. Leistungswertes "B", werden folgende Merkmale berücksichtigt:

- Verhandlungsbereitschaft
- Durchsetzungsvermögen
- Menschenkenntnis
- Organisationstalent
- Zusammenarbeit
- Sinn für Wirtschaftlichkeit
- Ausdauer
- Entschlossenheit
- Urteilsfähigkeit
- Schöpferische Phantasie, usw.

Interessant ist, daß die Leistungsbewertung zur Ermittlung des Leistungswertes "B" zunächst nach demselben Verfahren wie in der Arbeitsbewertung durchgeführt wird, um die "Normal-

1) Schmolz, W., Gehrlin, W., a.a.O., S. 13 ff.

leistung" für diese Merkmale zu bestimmen.

In einem zweiten Bewertungsabschnitt wird dann die Individualleistung des Arbeitenden anhand der "Normalleistung" des "Arbeitsplatzes" festgestellt. Es ist grundsätzlich nicht einzusehen, warum die Bewertung der Leistungseigenschaften für die Ermittlung der sog. Normwerte (= Normalleistung) nicht Bestandteil der Arbeitsbewertung sein soll. Leider wird von dem Autoren das Verfahren nicht begründet. Vermutlich werden nur die Schwierigkeitsmerkmale des Genfer Schemas als echte Bewertungsmerkmale für eine Arbeitsbewertung angesehen. Demgegenüber werden jedoch allgemein die Merkmale des Genfer Schemas als Grundmerkmale interpretiert, die nach den Bedürfnissen des einzelnen Betriebes in spezielle Bewertungsmerkmale untergliedert werden können. Nach Bloch liegt die Bedeutung des Genfer Schemas darin, "daß es als Hilfsmittel angesehen werden kann, um die Liste der für Angestelltenbewertung gebrauchten Merkmale nach systematischen Gesichtspunkten zu erstellen" ¹⁾.

Eine genaue Überprüfung der sog. Leistungseigenschaften zeigt, daß sie im Grunde echte Schwierigkeitsmerkmale eines Arbeitsplatzes darstellen, also durchaus objektiven Charakter als Bewertungsmerkmal für eine Arbeitsbewertung besitzen. Die Arbeitsschwierigkeit des Arbeitsplatzes eines Verkaufssachbearbeiters wird z.B. entscheidend durch die Merkmale "Verhandlungsbereitschaft (-fähigkeit)", "Menschenkenntnis", "Ausdauer", "Entschlossenheit" bestimmt. Auch bei einem Vergleich mit Merkmalschemen für Angestelltenbewertungen, die auch nach dem Genfer Schema abgeleitet sind, kann festgestellt werden, daß die sog. Leistungseigenschaften als Bewertungsmerkmale Verwendung finden.

1) Bloch, W., a.a.O., S. 32

Beispiele:

Leistungseigenschaft	Bewertungsmerkmal
Durchsetzungsvermögen	→ Autorität ¹⁾
Zusammenarbeit	→ Sinn für Zusammenarbeit ¹⁾
Menschenkenntnis	→ Verhalten im Umgang mit Menschen ²⁾ Takt ¹⁾ Belastung aus dem Verkehr mit Personen ¹⁾
Verhandlungsbereitschaft	
Entschlossenheit	→ Entschlußkraft ¹⁾
Urteilsfähigkeit	→ Disponieren ²⁾

Wie dargelegt, bestehen keine wesentlichen Unterschiede zwischen dem ersten Abschnitt der Leistungsbewertung zur Ermittlung des Leistungswertes "B" und der Arbeitsbewertung. Nach dem Verfahren von Schmolz/Gehrlin wird an sich nur ein Teil der Arbeitsschwierigkeit durch die Arbeitsbewertung erfaßt. Insbesondere tritt das Problem auf, die Schwierigkeitsmerkmale als Arbeitsbewertungsmerkmale von den sog. Leistungseigenschaften abzugrenzen. Dieses Problem scheidet völlig aus, wenn die Arbeitsbewertung im üblichen Sinn zur Ermittlung der vollständigen Arbeitsschwierigkeit durchgeführt und im Anschluß daran für die Leistungsbewertung anhand der zugrunde gelegten Normalleistung die individuelle Leistung des Arbeitenden festgestellt wird (z.B. nach den Methoden für die Erfassung des Leistungswertes "A"). Im übrigen muß das Verfahren von Schmolz/Gehrlin für die Praxis als relativ kompliziert und aufwendig bezeichnet werden.

b) Abgrenzung der Bewertungsmerkmale gegenüber den Persönlichkeitsmerkmalen

Einen weiteren Problemkreis bildet die Abgrenzung der Schwierigkeitsmerkmale gegenüber den Merkmalen der sog. Persönlichkeitsbewertung. Theoretisch bestehen keine Probleme, denn es dürfen in der Arbeitsbewertung nur Merkmale berücksichtigt

1) Bloch, W., a.a.O., S. 37

2) Euler, H., Stevens, H., Schilling, F., Schoppe, R., a.a.O., S. 17.

werden, die sich auf die Arbeitsschwierigkeit des Arbeitsplatzes beziehen. In der Praxis - besonders für die Angestelltenbewertung - bestehen oft berechtigte Zweifel, ob dieses oder jenes Merkmal in der Arbeitsbewertung berücksichtigt werden darf, weil keine exakten Anhaltspunkte für die Abgrenzung gegenüber den sog. Persönlichkeitsmerkmalen gegeben sind. Vielfach werden nur bestimmte Merkmale als Beispiele angeführt, die nicht als Schwierigkeitsmerkmale angesehen werden können. Hagner/Weng stellen z.B. fest: "Persönlichkeitswerte, wie Fleiß, Arbeitswille, Pünktlichkeit und ähnliches bleiben bei der Bewertung des Arbeitsplatzes unberücksichtigt" ¹⁾.

Als weitere Persönlichkeitsmerkmale können Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit, Sauberkeit, Ordnungssinn genannt werden. Wenn auch die aufgezählten Merkmale nach dem Sprachgebrauch immer als personenbezogene Begriffe im Sinne von Persönlichkeitswerten verwendet werden, ist damit noch kein Unterscheidungskriterium zu den Schwierigkeitsmerkmalen geschaffen. Denn die Bewertungsmerkmale wie Takt, Autorität oder Initiative kann man durchaus als Persönlichkeitswerte auffassen. Sie sind aber für die Arbeitsbewertung "objektiviert" worden, d.h. sie werden als Fähigkeiten oder Belastungen für/durch einen Arbeitsplatz definiert. Ebenfalls könnte ein im allgemeinen eindeutiges Persönlichkeitsmerkmal (als Voraussetzung = Fähigkeit) gewählt werden. An einer Vielzahl von Arbeitsplätzen in Großhandelsbetrieben, z.B. wie die der Verkaufsfahrer, Reisenden, der Thekenverkäufer, der Kraftfahrer, der Lageristen (z.B. Schmuckbranche!) und schließlich der Kassenführer sowie Buchhalter, könnte das Bewertungsmerkmal "Ehrlichkeit" ohne Beziehung zu den Stelleninhabern berücksichtigt werden. Gegen dieses Merkmal kann auch nicht der Einwand erbracht werden, daß keine Steigerungsmöglichkeit in den Abstufungen als Voraussetzung für die Verwendung als Bewertungsmerkmal gegeben ist ²⁾. Denn es bestehen erhebliche graduelle Unterschiede zwischen der notwendigen Ehrlichkeit für den Arbeitsplatz eines Kassen-

1) Hagner, G.W., Weng, H., a.a.O., S. 41

2) Hetzler, H.W., a.a.O., S. 45.

führers oder der Ehrlichkeit für Lageristen.

Aus den Darlegungen wird deutlich, daß es keine allgemeinen Richtlinien für die Abgrenzung der Schwierigkeitsmerkmale geben kann. Es wird sich empfehlen, Schwierigkeitsmerkmale, die nicht allgemein als eindeutige Bewertungsmerkmale in der Arbeitsbewertung verankert sind, nur dann zu wählen, wenn sie die Arbeitsschwierigkeit einer Vielzahl von Arbeitsplätzen entscheidend bestimmen. Außerdem muß als Voraussetzung gefordert werden, daß Anhaltspunkte für eine graduelle Intensitätsunterscheidung der strittigen Merkmale gegeben sind; denn sonst wird die Objektivität bei der Bewertung gefährdet. Schließlich sollten sprachlich möglichst neutrale Begriffe, d.h. ohne subjektiven Bezug, für die Merkmale gewählt werden, um allen Mißverständnissen vorzubeugen.

Grundsätzlich kann das Problem der Merkmale auch dadurch gelöst werden, daß sie nicht als Merkmale in der Arbeitsbewertung, sondern in der sog. Persönlichkeitsbewertung berücksichtigt werden, zumal in den meisten Betrieben - insbesondere für Angestellte - die Arbeitsbewertung durch eine Persönlichkeitsbewertung ergänzt werden muß, um die Grundlage einer gerechten Entlohnung zu erhalten. Diese Lösung mag für die Praxis vorteilhaft sein, ist jedoch theoretisch bedenklich, weil die Prinzipien der Arbeitsbewertung verletzt werden.

c) Das Problem der Merkmalabgrenzung hinsichtlich betriebspolitischer Ziele

Bei der Auswahl der Bewertungsmerkmale darf nicht übersehen werden, daß die Struktur eines Merkmalschemas (Art und Anzahl der Merkmale) letztlich die Arbeitsentgelte der einzelnen Arbeitsplätze beeinflusst. Finden beispielsweise in einem Merkmalschema viele Merkmale für die Arbeitsbedingungen Berücksichtigung, so werden die Arbeitsplätze, die irgendwelchen Umwelteinflüssen unterliegen, relativ besser bewertet als die Arbeitsplätze ohne Umgebungseinflüsse und entsprechend werden sich die Arbeitsentgelte differenzieren. Auf Grund des Einflusses der Merkmale auf die Arbeitsent-

gelte können durch die Merkmalauswahl verschiedene betriebspolitische Ziele verfolgt werden.

Durch die Auswahl "spezieller" Merkmale, die nur für Arbeitsplätze in bestimmten Betriebsbereichen relevant sind, können angestrebte betriebspolitische Zwecke erreicht werden. Hetzler begründet z.B. neben anderen Argumenten die Aufnahme eines komplexen Merkmals "Arbeitsbedingungen" für eine Arbeitsbewertung von Büro-Angestellten damit, daß "das Interesse ständig wachgehalten wird, für gute Arbeitsbedingungen in Betrieb und Büro zu sorgen" ¹⁾. Dieser Effekt wird erzielt, weil dem Betrieb durch ungünstige Arbeitsbedingungen höhere Personalkosten entstehen ²⁾.

Ähnliche betriebspolitische Ziele können auch in Großhandelsbetrieben verfolgt werden. Beispielsweise ist es denkbar, daß bei einer Bewertung von Angestellten dieses Wirtschaftszweiges ein Merkmal "körperliche Belastungen" nur als Rationalisierungsanreiz berücksichtigt wird, weil an vielen Arbeitsplätzen rückständige Büromaschinen zu bedienen sind, die einen relativ großen Kraftaufwand erfordern, obwohl daneben keine körperlichen Beanspruchungen auftreten.

Wesentlicher erscheint aber die Problematik der Merkmalauswahl nach betriebspolitischen Gesichtspunkten, wobei den Mitarbeitern ein Anreiz geboten wird. In Großhandelsbetrieben besteht infolge der absatzwirtschaftlichen Orientierung die Tendenz, den Arbeitsplätzen, die in direktem Kontakt mit den Kunden stehen (z.B. Reisende, Thekenverkäufer), eine Vorrangstellung u.a. hinsichtlich der Entlohnung einzuräumen. Bei einer Arbeitsbewertung kann in der Praxis die Gefahr bestehen, daß mehrere "spezielle" Merkmale ausgewählt werden, die nur für die oben gekennzeichneten ("bevorzugten") Arbeitsplätze infrage kommen. Inwieweit eine Differenzierung der Merkmale für die Arbeitsplätze im Verkaufsbereich möglich ist, zeigt das Merkmal "Nennen von Kundennamen", das in einem Leistungsbe-

1) Hetzler, H.W., a.a.O., S. 49.

2) Vgl. Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 38.

wertungsplan für die Ermittlung von Leistungsprämien für Verkaufskräfte in einem Einzelhandelsbetrieb zu finden ist ¹⁾. Die Begründung für die Aufnahme leuchtet ein: "Dieses Merkmal kann nur aus der Besonderheit des betreffenden Geschäftes erklärt werden, das in einer Stadt mit ländlicher Umgebung in besonderer Weise darauf angewiesen ist, einen sehr persönlichen Kontakt mit den einzelnen Kunden zu halten" ²⁾. In diesem Fall handelt es sich zwar um ein Merkmal einer Leistungsbewertung, es könnte aber durchaus auch als Bewertungsmerkmal für eine Arbeitsbewertung "objektiviert" werden, indem es als notwendige Voraussetzung (Fähigkeit) für bestimmte Arbeitsplätze definiert wird. In vielen Großhandelsbetrieben könnte ein derartiges Merkmal für eine Arbeitsbewertung zugrunde gelegt werden, insbesondere in Betrieben, die ein umfangreiches Thekengeschäft betreiben oder ein Cash- and Carry-Lager besitzen.

Es muß die grundsätzliche Frage gestellt werden, ob und inwieweit Merkmale in ein Merkmalschema aufgenommen werden sollen, um betriebspolitische Zwecke zu erreichen. Dieser Frage ist bisher in der Literatur kaum Aufmerksamkeit geschenkt worden. Zunächst muß darauf hingewiesen werden, daß sich die Problematik teilweise mit der Gewichtung überschneidet, die an anderer Stelle behandelt wird. Denn durch die Variation der Merkmalzahl kommt ein Gewichtungseffekt zustande. Wibbe stellt an einem Beispiel dar, wie mit der Gewichtung betriebspolitische Ziele verfolgt werden können ³⁾. Wibbe verzichtet jedoch auf eine Erörterung, ob die Gewichtung als betriebspolitisches Instrument mit den Prinzipien der Arbeitsbewertung vereinbar ist.

Grundsätzlich muß die Auffassung vertreten werden, daß in einer Arbeitsbewertung sowohl bei der Auswahl der Merkmale als auch bei der Gewichtung betriebspolitische Aspekte unberücksichtigt bleiben müssen. Es besteht sonst die Gefahr,

1) Gaugler, E., Leistungsbeurteilung und Leistungsbeteiligung im Einzelhandel, Mensch und Arbeit, 7 (1955) 6, S.177 ff.

2) ebenda, S. 177

3) Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 33.

daß die Arbeitsbewertung ihre Objektivität als methodisches Hilfsmittel für eine anforderungsgerechte Entlohnung verliert. Werden in einer Arbeitsbewertung konsequent betriebspolitische Ziele verfolgt, müssen bestimmte Arbeitsplätze zwangsläufig "überbewertet" werden, so daß die Mitarbeiter der übrigen Arbeitsplätze die Bewertung nicht als angemessen (gerecht) empfinden. Damit verfehlt sowohl die Arbeitsbewertung ihren Zweck, und u.U. kann das Betriebsklima bzw. der Arbeitsfriede empfindlich gestört werden. Ferner können sich betriebspolitische Absichten negativ auf den Personaleinsatz auswirken. Die "besser" bewerteten Arbeitsplätze werden stark umworben sein. Dies kann dann dazu führen, daß nicht qualifizierte Kräfte hier eingesetzt werden. Werden in einem Großhandelsunternehmen beispielsweise die Arbeitsplätze im Verkaufsbereich "überbewertet", kann die Gefahr bestehen, daß die Stellen von Kräften besetzt werden, die nicht die typischen Verkäufereigenschaften besitzen. Dadurch wird die Leistung der einzelnen Arbeitsplätze und des betreffenden Betriebsbereiches beeinträchtigt.

3. Anzahl der Bewertungsmerkmale

Es läßt sich eine Vielzahl von Schwierigkeits- und Bewertungsmerkmalen unterscheiden, so daß sich die Frage stellt, welche Anzahl von Bewertungsmerkmalen für eine Arbeitsbewertung zugrunde zu legen ist.

Zunächst sind in der Literatur nur die Vor- und Nachteile der Merkmalschemen mit einer Vielzahl von Merkmalen und die der Schemen mit wenigen typischen Bewertungsmerkmalen untersucht worden. In den letzten Jahren sind auch Untersuchungen durchgeführt worden, um die Frage nach der optimalen Merkmalanzahl zu beantworten.

a) Prinzipien für die Ermittlung der Merkmalzahl

Nach Wibbe können bei der Auswahl von Bewertungsmerkmalen zwei Prinzipien unterschieden werden ¹⁾:

1) Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 10.

1. Das Prinzip der Vollständigkeit der möglichen Merkmale.
2. Das Prinzip der Beschränkung auf wenige wichtige und typische Merkmale.

Auf den ersten Blick scheint das erste Prinzip den Vorzug zu besitzen, die Arbeitsschwierigkeit exakter erfassen zu können als nach dem zweiten Prinzip. Ohne Zweifel kann theoretisch die qualitative Arbeitsschwierigkeit durch eine Vielzahl von Merkmalen genauer bestimmt werden als durch einige wenige. Jedoch zeigt eine praktische Schwierigkeitsanalyse, daß es äußerst prekär ist, eine Vielzahl von Schwierigkeitsmerkmalen exakt abzugrenzen, damit sich die Begriffsinhalte nicht überschneiden. Wenn z.B. ein Merkmal "geistige Regsamkeit" berücksichtigt werden soll, dürfte es praktisch kaum möglich sein, dieses Merkmal so zu definieren, daß alle Überschneidungen zu anderen Merkmalen, wie "geistige Gewandtheit", "Initiative", "Entschlußkraft" oder "Aufmerksamkeit" ausgeschlossen sind ¹⁾. "Wird durch verschiedene Merkmale der gleiche Tatbestand erfaßt, so muß das Bewertungsergebnis verzerrt erscheinen, da dieselbe Anforderungsart doppelt bewertet wurde" ²⁾. Ein Bewertungsplan mit einer Vielzahl von Bewertungsmerkmalen erschwert ferner die praktischen Durchführungsarbeiten und verursacht höhere Kosten. Abgesehen von den Anforderungen, die an die Bewerter gestellt werden, erfordert die Bewertung nach einem umfangreichen Merkmalschema von z.B. dreißig Merkmalen einen erheblich größeren Zeitaufwand als nach einem Schema mit wenigen Merkmalen (z.B. sechs). Die Kosten fallen insbesondere dann ins Gewicht, wenn die Bewertung durch freiberufliche Berater durchgeführt wird. Wibbe weist außerdem darauf hin, daß ein Bewertungsplan mit zu zahlreichen Merkmalen den Mitarbeitern unverständlich bleibt ³⁾.

Werden die Merkmale nach dem zweiten Prinzip ausgewählt,

- 1) Diese Merkmale erhält der Plan von Bloch; vgl. Bloch, W., a.a.O., S. 37
- 2) Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 10
- 3) ebenda, S. 10.

so werden zwar die Nachteile des ersten Prinzips zum größten Teil beseitigt, jedoch treten andere schwerwiegende Beeinträchtigungen auf. Bei wenigen Merkmalen besteht insbesondere die Gefahr, daß die Arbeitsschwierigkeit der einzelnen Arbeitsplätze zu "grob" analysiert und folglich nicht genau bzw. richtig ermittelt wird. Mit wenigen komplexen Merkmalen kann die Arbeitsschwierigkeit nicht so exakt bestimmt werden wie mit mehreren spezifizierten Merkmalen. Für den Bewerter wird die Bewertung sehr erschwert. Wahrscheinlich wird der Bewerter für sich als Anhaltspunkte bewußt oder unbewußt zusätzliche Merkmale für die Bewertung heranziehen. Wenn z.B. der Bewertungsplan für die Anforderungsart "Verantwortung" nur ein komplexes Merkmal enthält, wird der Bewerter sicherlich bei den einzelnen Arbeitsplätzen für sich verschiedene Verantwortungsarten unterscheiden und vergleichen, um die Arbeitsplätze mit dem komplexen Merkmal Verantwortung bewerten zu können. In jedem Fall werden an den Bewerter größere Anforderungen gestellt als bei umfangreicheren Merkmalschemen. Von Burkhard wird mit Recht darauf hingewiesen, daß den Bewertungskommissionen gewöhnlich keine spezialisierten Bewerter (z.B. Vertreter des Betriebsrates) angehören, die nicht in der Lage sind, "die Merkmale einheitlich und objektiv zu handhaben" ¹⁾. Als weiterer Nachteil des zweiten Prinzips wird von Wibbe die psychologisch ungünstige Wirkung weniger Merkmale auf die Belegschaft herausgestellt. In dem einzelnen Mitarbeiter könne das Gefühl hervorgerufen werden, seine Tätigkeit sei nicht genügend gewürdigt worden ²⁾.

b) Spezielle Probleme bei der Bestimmung der
Merkmalzahl

In den letzten Jahren sind in der Schweiz Untersuchungen durchgeführt worden, um festzustellen, welche Zusammenhänge zwischen der Anzahl der Bewertungsmerkmale und den Bewertungsergebnissen bestehen.

1) Burkhard, C.E., a.a.O., S. 124

2) Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 11.

Einmal hat Engriser ¹⁾ untersucht, wieviele und welche Bewertungsmerkmale bei einer Bewertung fallen gelassen werden können, ohne daß die Bewertungsergebnisse wesentlich verändert werden. Ausgangspunkt für die Untersuchung waren die Bewertungsergebnisse von 86 Arbeitsplätzen einer öffentlichen Verwaltung nach einem Merkmalschema von 25 Merkmalen. Zunächst wurde die Rangfolge der Arbeitswerte dieser Arbeitsplätze gebildet. Um zu ermitteln, welchen Anteil das einzelne Merkmal an den Bewertungsergebnissen besitzt, wurden die Arbeitswertzahlen des zu analysierenden Merkmals jeweils von dem Gesamtarbeitswert der einzelnen Arbeitsplätze subtrahiert. Somit konnte eine neue Rangfolge der Arbeitswerte aufgestellt werden. Mit Hilfe der Korrelationsrechnung konnte der Einfluß der einzelnen Merkmale ausgedrückt werden, indem der sog. Rangkorrelationskoeffizient errechnet wurde. "Der Rangkorrelationskoeffizient ... gibt an, in welchem Maße sich die (ursprüngliche) Rangfolge ... und die durch Subtraktion eines Merkmals entstandene neue Rangfolge ... ähnlich sind" ²⁾. Ohne auf die Einzelheiten der Untersuchung einzugehen, sei festgestellt, daß für alle 25 Merkmale der Rangkorrelationskoeffizient und damit der Einflußwert der einzelnen Merkmale auf die Bewertungsergebnisse ermittelt worden sind. Engriser kommt schließlich zu dem Ergebnis, daß 7 von den 25 Merkmalen nur in sehr geringem Maße die Bewertungsergebnisse beeinflussen und deshalb weggelassen können. Dabei sind auch die Verschiebungen innerhalb der Lohnklassen berücksichtigt worden.

Engriser hat gezeigt, daß mit der Korrelationsrechnung exakt zu ermitteln ist, auf welche Bewertungsmerkmale eines vorhandenen Merkmalschemas verzichtet werden kann. Für die Praxis besitzt eine derartige Auswertung nur wenig Bedeutung. Hetzler weist mit Recht darauf hin, daß das Untersuchungsergebnis letztlich nur darin besteht, daß Anforderungsarten, auf die relativ wenige Arbeitswertzahlen entfallen, einen

1) Engriser, R., Analyse über den Einfluß der einzelnen Merkmale auf das Ergebnis einer Arbeitsbewertung, Industrielle Organisation 27 (1958) 10, S. 321 ff.

2) ebenda, S. 322.

unwesentlichen Anteil an den Bewertungsergebnissen haben. "Um das festzustellen, braucht man aber nur - wie es auch Engriser getan hat - die Wertzahlzusammensetzung der verschiedenen Tätigkeiten durchzusehen, deren Bedeutungslosigkeit offenkundig ist" ¹⁾. Außerdem kann die Korrelationsrechnung zur Reduzierung der Merkmale erst Anwendung finden, wenn bereits ein Bewertungsplan vollständig erarbeitet ist und Bewertungsergebnisse vorliegen. Es besteht also nicht die Möglichkeit, bereits im Planungsstadium eine optimale Merkmalzahl exakt zu ermitteln. Schließlich erfordert die Korrelationsrechnung bei einer größeren Merkmalzahl einen erheblichen Rechenaufwand. "Dieser Aufwand wird sich aber nur bei größeren Kollektiven lohnend auswirken" ²⁾. Wenn auch das Untersuchungsergebnis von Engriser nicht verallgemeinert werden kann, ist jedoch die Tendenz erkennbar, daß sehr umfangreiche Merkmalschemen (mit mehr als zwanzig Merkmalen) zumindest einige "überflüssige" Merkmale enthalten. Demgegenüber kann die Untersuchung von Bloch ³⁾ als Ergänzung angesehen werden, wobei die "untere" Grenze für die Merkmalzahl deutlich wird. Bloch stellt keine Einzelheiten über die Durchführung der Untersuchung dar, sondern nur die Ergebnisse. Das ursprüngliche Merkmalschema setzt sich aus sieben Merkmalen zusammen, wonach 141 Arbeitsplätze bewertet worden sind, deren Ergebnisse sich auf elf Lohnklassen verteilen. Bloch hat sukzessiv die Zahl der Merkmale (mit den niedrigsten Gewichten) bis auf drei reduziert. Dabei zeigt sich die Tendenz, daß bei einer Verringerung der Zahl der Merkmale der Anteil der Arbeitsplätze in den unteren Lohnklassen steigt und somit weniger differenzierte Ergebnisse erzielt werden. Im Endergebnis bei drei Merkmalen sind von den 141 Arbeitsplätzen nur 35 in der ursprünglichen Lohnklasse verblieben. Nur sieben Arbeitsplätze sind in eine höhere (jeweils in die nächst höhere) Lohnklasse eingestuft worden, während alle übrigen Arbeitsplätze um ein bis drei Lohnklassen tiefer gesunken ⁴⁾ sind. Die Untersuchung von Bloch zeigt, wie stark sich eine Ver-

1) Hetzler, H.W., a.a.O., S. 52/53

2) Engriser, R., a.a.O., S. 326

3) Bloch, W., a.a.O., S. 41-44.

Änderung der Merkmalzahl auf die Endergebnisse auswirkt, wenn eine relativ kleine Merkmalzahl noch reduziert wird. Es stellt sich somit die Frage, welche Anzahl hinsichtlich des Einflusses auf die Bewertungsergebnisse als optimal anzusehen ist. Diese Frage kann letztlich nur unter Berücksichtigung der lohnpolitischen Zielsetzungen beantwortet werden. Aus der methodischen Sicht der Arbeitsbewertung kann eine Merkmalzahl dann als optimal betrachtet werden, wenn eine Erhöhung der Merkmalzahl die Bewertungsergebnisse nur noch in geringem Maße verändert. In dem Untersuchungsfall von Bloch dürfte die optimale Zahl noch über sieben liegen, denn bereits beim Wegfall des siebten Merkmals tritt eine Verschiebung innerhalb der Lohnklassen ein. Demgegenüber erscheint auf Grund der Untersuchung von Engriser ein Merkmalschema von mehr als zwanzig Merkmalen zu umfangreich. Aus den Untersuchungen von Bloch und Engriser kann die Bestätigung abgeleitet werden, daß die in der Praxis gebräuchlichen Merkmalschemen in der "optimalen Spannweite" liegen. Schließlich gewähren diese Untersuchungen auch gewisse Anhaltspunkte für die Festlegung der Merkmalanzahl in Großhandelsbetrieben. Hier sollte sich die Anzahl der Merkmale im optimalen Streubereich von circa zehn bis achtzehn bewegen.

c) Anzahl der Bewertungsmerkmale für Großhandelsbetriebe

Zunächst sei festgestellt, daß die Merkmalanzahl in den einzelnen Bewertungsplänen stark differiert. In amerikanischen Plänen schwankt die Zahl der Merkmale zwischen drei und fünfzig ¹⁾. Im allgemeinen enthalten deutsche Bewertungspläne für Industriebetriebe zwischen vier und zwanzig Merkmale. Vielfach werden fünfzehn Bewertungsmerkmale als ausreichend angesehen, um die Arbeitsschwierigkeit in den meisten Betrieben erfassen und die Arbeitsbewertung erfolgreich durchführen zu können ²⁾.

1) United States Employment Service, a.a.O., S. 17

2) Vgl. Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 10;
Burkhard, C.E., a.a.O., S. 125.

Wenn die einzelnen Merkmale für Arbeitsbedingungen unberücksichtigt bleiben, kann in den deutschen Plänen die Tendenz festgestellt werden, daß für die Bewertung von Angestellten eine größere Merkmalanzahl als für Arbeiter zugrunde gelegt wird. Die Merkmalanzahl für Arbeiter liegt in vielen Plänen unter zehn, während sie für Angestellte über zehn liegt. Allerdings bestätigen Ausnahmen die Regel: es liegt das Beispiel vor, daß in einem Großbetrieb die Arbeitsplätze der Angestellten nach nur vier Merkmalen bewertet worden sind ¹⁾.

Hetzler vertritt die Ansicht, daß höchstens zehn Bewertungsmerkmale für die Bewertung von Bürotätigkeiten ausreichen ²⁾.

Das Merkmalschema für die erwähnte Bewertung von Angestellten-tätigkeiten in einem Großhandelsbetrieb setzt sich aus sechzehn Merkmalen zusammen. Eine Untersuchung der verschiedenen Bewertungspläne muß zu dem Ergebnis führen, daß keine allgemein verbindlichen Kriterien für die Bestimmung der Merkmalszahl zu erkennen sind. Die Anzahl der Merkmale hängt entscheidend davon ab, daß alle wesentlichen Anforderungsarten Berücksichtigung finden, damit der Schwierigkeitsgrad der Arbeitsplätze hinreichend erfaßt werden kann. Bei der Merkmalauswahl sollte nach folgendem Grundsatz verfahren werden: "Zweifelhafte oder ungewisse Bewertungsmerkmale sind trotz Bemühens um eine gewisse Vollständigkeit besser wegzulassen" ³⁾. Ferner ist entscheidend, daß die einzelnen Merkmale eindeutig definiert und gegenüber anderen Merkmalen klar abgegrenzt werden, um Überschneidungen und die damit verbundenen Doppelbewertungen auszuschließen. Diese Feststellungen gelten auch für Großhandelsbetriebe. Wie bereits angedeutet und an anderer Stelle näher dargelegt wird, überschneiden sich in Großhandelsbetrieben die Tätigkeiten der Angestellten und Arbeiter. An vielen Arbeitsplätzen von Arbeitern müssen in mehr oder weniger großem Umfang "kaufmännische" Tätigkeiten verrichtet werden. In diesem

1) Vgl. Bittner, H., Über praktische Erfahrungen mit einer analytischen Arbeitsbewertung im Büro, Das rationelle Büro 8 (1957) 11, S. 479 ff.

2) Hetzler, H.W., a.a.O., S. 36.

3) Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 11.

Zusammenhang dürfte es von Interesse sein, daß im Großhandel der Anteil der Angestellten von 1950 bis 1959 etwas erhöht und der Anteil der Arbeiter entsprechend gesunken ist ¹⁾. Im Großhandel fehlen an den meisten Arbeitsplätzen von Arbeitern die typischen Kriterien, die den Schwierigkeitsgrad der Arbeitsplätze der Industriearbeiter bestimmen, insbesondere das handwerkliche Fachkönnen und die verschiedenen Arbeitsbedingungen. Um den Schwierigkeitsgrad der Arbeitertätigkeiten in Großhandelsbetrieben anforderungsgerecht ermitteln zu können, erscheint es notwendig, auch für die Bewertung der Arbeitsplätze von Arbeitern Merkmale zu berücksichtigen, die normalerweise für Angestellte zugrunde gelegt werden (u.a. "Genauigkeit", "Umgang mit Kunden"). Wenn allgemein für die Bewertung von Angestelltentätigkeiten mindestens zehn Merkmale gewählt werden, dürfte es sich empfehlen, diese Merkmalzahl für jede Bewertung in einem Großhandelsbetrieb zugrunde zu legen. Gegenüber den Merkmalschemen für Industriebetriebe sollte für Großhandelsbetriebe ein zusätzliches Merkmal "Umgang mit Kunden" aufgenommen werden ²⁾. In vielen Großhandelsbetrieben werden darüber hinaus spezielle Merkmale erforderlich sein, die durch die betrieblichen Gegebenheiten bedingt sind. In den meisten Großhandelsbetrieben dürfte ein Merkmal "Verantwortung für die Sicherheit und Gesundheit anderer" nicht relevant sein oder ein komplexes Merkmal Arbeitsbedingungen ausreichen. Jedoch werden in einigen Branchen, z.B. in einer Eisengroßhandlung mit einem freien Lagerplatz, das eben genannte Verantwortungsmerkmal und zwei Merkmale für die Arbeitsbedingungen, nämlich "Witterungseinflüsse" und "Unfallgefährdung" notwendig sein. Auf Grund dieser Erörterungen dürfte es sich empfehlen, für eine Arbeitsbewertung in Großhandelsbetrieben mindestens zehn, höchstens aber sechzehn Merkmale zu verwenden.

1) Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung e.V., Die Arbeitsmarktsituation im westdeutschen Großhandel, a.a.O., S.25
2) Vgl. Teil B III, 2c, S. 72

4. Einheitliche oder unterschiedliche Bewertungsmerkmale für Arbeiter und Angestellte?

Im Zusammenhang mit der Schwierigkeitsanalyse und insbesondere mit der Aufstellung von Bewertungsmerkmalschemen muß erörtert werden, ob einheitliche Bewertungsmerkmale für alle Arbeitsplätze in einem Betrieb oder unterschiedliche Bewertungsmerkmale für Arbeiter und Angestellte zu wählen sind. Für einige Wirtschaftszweige, wie Banken und Versicherungen, erübrigt sich die Diskussion dieses Problemkreises, da ausschließlich Angestellte beschäftigt werden. Auch in einigen Großhandelsbranchen, die die Funktion der Lagerhaltung und des Transportes nicht kennen (z.B. Metall- und Kohlen Großhandlungen, die nur Streckengeschäfte tätigen), werden ausschließlich Angestellte beschäftigt. In der Industrie und in den meisten Großhandelsbetrieben setzen sich die Belegschaften sowohl aus Arbeitern als auch aus Angestellten zusammen. Bezüglich der Aufstellung von Merkmalschemen für die Bewertung von Arbeitern und Angestellten werden sehr unterschiedliche Standpunkte vertreten, und zwar zwischen den Extremfällen eines einheitlichen Schemas und denselben Bewertungsmerkmalen für alle Arbeitsplätze und separater Schemen mit sehr unterschiedlichen Merkmalen für die beiden Belegschaftsgruppen.

a) Einheitliche Merkmalschemen

Für völlig unterschiedliche Merkmalschemen in Industriebetrieben können kaum echte Argumente angeführt werden. Vielfach wird die Tätigkeit der Angestellten als Geistesarbeit bezeichnet, deren Arbeitsschwierigkeit sich im Wesen von der der Arbeiter unterscheidet. Diese Auffassung beruht auf einer Überschätzung der Tätigkeit der Angestellten bzw. Unterschätzung der Tätigkeiten der Arbeiter, die nicht haltbar sind. Für die Industrie stellt Wibbe fest: "Zahlreiche Büroarbeiten erfordern eine geringere geistige Beanspruchung als manche Arbeit in der Werkstätte" ¹⁾.

1) Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 88/89.

In der Literatur wird von kaum jemand aus grundsätzlichen Überlegungen ein einheitliches Merkmalschema für Arbeiter und Angestellte abgelehnt. Einwände beruhen auf mehr technischen Unvollkommenheiten der Arbeitsbewertungsmethoden. Böhmer vertritt z.B. die Auffassung, daß zwar ein einheitliches Schema erstrebenswert ist. "Bei dem gegenwärtigen Stand der Arbeitsbewertung ist es jedoch besser, das System bei grundsätzlich verschiedenen Arbeiten der Art der Tätigkeit anzupassen" ¹⁾. Grundsätzlich werden heute allgemein einheitliche Bewertungssysteme und speziell einheitliche Grundbewertungsmerkmale, die u.U. in spezielle Merkmale getrennt für Arbeiter und Angestellte untergliedert werden können, befürwortet. "Für die beiden Bereiche werden augenblicklich verschiedene Verfahren verwendet, die wohl in Zukunft vereinheitlicht werden" ²⁾. Timme ist der Ansicht, daß es "ein Fehler grundsätzlicher Art" sei, "Verfahren von unterschiedlichem Aufbau für die Bewertung von Werkstattarbeiten und Bürotätigkeiten zu verwenden" ³⁾. Als Beispiel für ein einheitliches Merkmalschema kann der Bewertungsplan von Hagner/Weng genannt werden. Allerdings wird eingeräumt, daß die Merkmale nach den betrieblichen Bedürfnissen geändert werden können ⁴⁾. Auch der Bewertungsplan von Timme, der in der jüngsten Zeit entwickelt worden ist, enthält ein einheitliches Merkmalschema für alle Arbeitsplätze ⁵⁾. Nach Hetzler gibt es in Deutschland nur wenige Betriebe, die sowohl Arbeiter als auch Angestellte nach einem einheitlichen Merkmalschema mit denselben Merkmalen bewerten. Die praktischen Erfahrungen aus diesen Betrieben reichen noch nicht aus, um die Bewährung beurteilen zu können ⁶⁾. Andere Autoren, die auch separate Merkmalschemen für Arbeiter und Angestellte grundsätzlich ablehnen, wie z.B. Bauer/Brengel, berücksichtigen unter den Hauptmerkmalgruppen spezielle Merk-

1) Böhmer, K.L., Die analytische Bewertung von Angestellten-tätigkeiten, Dissertation, Hamburg 1956, S. 35

2) Fischer, G., a.a.O., S. 148

3) Timme, H., Löhne und Gehälter nach Leistung, München 1961, S. 14

4) Hagner, G.W., Weng, H., a.a.O., S. 46

5) Vgl. Timme, H., a.a.O., S. 24

6) Hetzler, H.W., a.a.O., S. 54.

male, die nur für Angestellte in Frage kommen. Beispielsweise gliedert sich die Merkmalgruppe "Geistige Beanspruchung" wie folgt:

allgemeine Merkmale:

- I. Arbeitsselbständigkeit
- II. Sinnesorgane
- III. Genauigkeit

spezielle Merkmale für Angestellte:

- IV. Wendigkeit
- V. Gedächtnis
- VI. Dispositionsaufgaben
- VII. Gestaltungsaufgaben ¹⁾

Ob sich diese Art von Merkmalschemen sowohl für die Bewertung von Arbeitern als auch von Angestellten bewährt hat, ist nicht bekannt. Nach einem Bericht von Boje wurde mit dem Merkmalschema von Bauer/Brengel die Arbeitsbewertung von Angestelltentätigkeiten in einem Betrieb der Chemieindustrie mit gutem Erfolg durchgeführt ²⁾.

Von Euler, Stevens, Schilling und Schoppe, die Schwierigkeitsanalysen aller Arbeitsplätze nach einheitlichen Grundsätzen verwirklichen wollen, sind für die Eisen- und Stahlindustrie zwei für Arbeiter und Angestellte getrennte Merkmalschemen erarbeitet worden. Beide Merkmalschemen enthalten gemeinsame Oberbegriffe. Das Schema für Angestellte unterscheidet sich von dem Schema für Arbeiter einmal durch die zusätzlichen Merkmale "Verhalten im Umgang mit Menschen" und "Disponieren" ³⁾. Außerdem sind die meisten Hauptmerkmale für Angestellte (und zwar 7 von insgesamt 12) gegenüber dem Schema für Arbeiter wesentlich "erweitert", d.h. durch Untermerkmale ergänzt worden ³⁾. Eine kritische Betrachtung dieser Bewertungsschemen muß zu dem Ergebnis führen, daß zwar einheitliche Merkmalbezeichnungen für beide Schemen verwendet werden, jedoch teilweise in ihrem Wesen erheblich un-

1) Bauer, H., Brengel, A., a.a.O.

2) Boje, A., a.a.O., S. 212

3) Euler, H., Stevens, H., Schilling, F., Schoppe, R., a.a.O., S. 13 f.

terschiedlich sind. Als Beispiel sei das Bewertungsmerkmal "Aufmerksamkeit" angeführt. Für Arbeiter wird nur die Aufmerksamkeit als Anforderung an die Sinnesorgane, an die Wahrnehmung, berücksichtigt, während für Angestellte außerdem die Aufmerksamkeit bei eintöniger geistiger Tätigkeit und die Aufmerksamkeit beim Nachdenken und bei der Übernahme von Verantwortung berücksichtigt werden ¹⁾.

Es ist nicht einzusehen, warum zum Beispiel die Konzentration als willensmäßige Anspannung nur bei Angestellten und nicht bei Arbeitern (z.B. Facharbeitern) eine Belastung darstellen soll. Diese Beispiele zeigen, daß die Merkmalschemen der genannten Autoren nicht eindeutig dem Grundsatz der einheitlichen Schwierigkeitsanalyse für Arbeiter und Angestellte entsprechen. In der Praxis haben die erörterten Merkmalschemen - oft in abgewandelter Form - insbesondere für die Bewertung von Angestelltentätigkeiten weitere Verbreitung gefunden.

b) Unterschiedliche Merkmalschemen

Von den Merkmalschemen, die nach dem Grundsatz der einheitlichen Schwierigkeitsanalyse aller Arbeitsplätze entwickelt worden sind, sind die für Arbeiter und Angestellte völlig getrennten und verschiedenartigen Merkmalschemen zu unterscheiden. Sofern in einem Betrieb eine Arbeitsbewertung für die gesamte Belegschaft durchgeführt werden soll, können - wie bereits erwähnt - völlig verschiedenartige Merkmalschemen sachlich nicht begründet werden. Wenn auch nicht alle Einzelmerkmale einheitlich gewählt werden, sollte ein einheitliches Grundschema Verwendung finden. Sonst besteht die Gefahr, daß die Arbeiter sich ungerecht behandelt fühlen und kein Vertrauen zur Arbeitsbewertung haben ²⁾. Bisher sind kaum praktische Bewertungspläne, die für die gesamte Belegschaft Anwendung finden und durch verschiedenartige Merkmalschemen gekennzeichnet sind, veröffentlicht worden. Es sind lediglich Spezialpläne für Angestellte in

1) Euler, H., Stevens, H., Schilling, F., Schoppe, R., a.a.O., S. 41 ff.

2) Vgl. Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 88.

der Literatur erörtert worden. Deshalb läßt sich nicht feststellen, wie groß die Unterschiede zweier Merkmalschemen in einem Betrieb sein können. In den meisten Betrieben dürften gemeinsame Grundmerkmalschemen vorhanden sein. Als Beispiele für Spezialmerkmalschemen für Angestellte können die Bewertungspläne von Hohmann und Böhmer angeführt werden. Der Plan von Hohmann für die Bewertung von Angestellten enthält folgende Merkmale ¹⁾:

- Berufsausbildung
- Berufserfahrung
- Verantwortungen
- Gestaltungs- und Dispositionsaufgaben
- Geistige Arbeitswendigkeit
- Sinnes- und körperliche Anstrengungen
- Arbeits- und Umgebungseinflüsse.

In dem Bewertungsplan von Böhmer für die Bewertung von Angestellten in einem Betrieb der gummiverarbeitenden Industrie werden folgende Merkmale berücksichtigt ²⁾:

- Fachkenntnisse
- Körperliche Geschicklichkeit
- Verantwortung für Arbeitsausführung
- Verantwortung für Sicherheit oder
Gesundheit anderer
- Verantwortung für Arbeitsablauf
- Körperliche Beanspruchung
- Nachdenken
- Aufmerksamkeit
- Umgangs- und Ausdrucksgewandtheit
- Disponieren
- Aufsichtsführung
- Umgebungseinflüsse.

Ein Vergleich dieser beiden Merkmalschemen mit Bewertungsplänen für Arbeiter zeigt, daß die Mehrzahl der Merkmale auch für die Bewertung von Arbeitern zugrunde gelegt werden kann.

1) Hohmann, E., Versuch einer Arbeitsbewertung für Angestellte, Mensch und Arbeit, 3 (1951) 3, S. 72, 73

2) Böhmer, K.L., a.a.O., S. 125 a (Bewertungsbogen).

In dem Plan von Hohmann können nur die Gestaltungs- und Dispositionsaufgaben als typisches Merkmal für Angestelltentätigkeiten bezeichnet werden. Bei Böhmer sind es die Merkmale "Verantwortung für Arbeitsablauf", "Umgangs- und Ausdrucksgewandtheit" sowie "Disponieren". Diese Feststellungen bestätigen, daß ein Grundmerkmalschema - u.U. mit wenigen Spezialmerkmalen, wie z.B. für Umgebungseinflüsse für Arbeiter oder "Disponieren" und "Verhalten im Umgang mit Menschen" für Angestellte - für alle Arbeitsplätze in einem Betrieb Anwendung finden kann.

c) Spezielle Probleme in Großhandelsbetrieben

In Großhandelsbetrieben, die eine Arbeitsbewertung für Angestellte und Arbeiter durchführen wollen, stellt sich ebenfalls die Frage, ob ein einheitliches Merkmalschema oder zwei verschiedenartige Schemen zugrunde zu legen sind. Da sich beim Vergleich mit Industriebetrieben keine grundsätzlichen Unterschiede in der Problematik zeigen, muß auch in Großhandelsbetrieben ein einheitliches Merkmalschema für alle Arbeitsplätze gewählt werden. Dieses Postulat kann in den meisten Großhandelsbetrieben auch durch spezielle Strukturmerkmale der Arbeitsplätze begründet werden. Einmal sind in vielen Großhandelsbetrieben die Grenzen für Angestellten- und Arbeitertätigkeiten fließend. In verschiedenen Branchen werden im Lager zum Beispiel für die Bearbeitung der Aufträge (Kommissionen) sowohl kaufmännische Angestellte als auch Arbeiter beschäftigt. Die Bearbeitung der Aufträge erfordert nämlich einmal fundierte Warenkenntnisse, um zum Beispiel bei einem bestellten Artikel, der nicht mehr geführt wird, einen sog. Ersatzartikel auswählen zu können. Ferner sind kaufmännische Kenntnisse und Überlegungen notwendig, ob z.B. den einzelnen Kunden überhaupt Ersatzartikel und mit welchen Qualitäts- und Preisunterschieden zugemutet werden können. Die Voraussetzungen für derartige Arbeitsplätze besitzen kaufmännische Angestellte, während intelligente Arbeiter sich durchaus im Laufe der Zeit diese notwendigen Kenntnisse aneignen können. In anderen Betrieben können - wie bereits erwähnt - als Verkaufsfahrer sowohl Arbeiter (ehemalige Kraftfahrer) als auch Angestellte beschäftigt wer-

den. In diesem Fall bringen im allgemeinen Angestellte die besseren Voraussetzungen mit. Allerdings können aufgeschlossene ehemalige Berufskraftfahrer (Nur-Kraftfahrer) ebenfalls erfolgreich als Verkaufsfahrer tätig sein. Weiter kann im Großhandel festgestellt werden, daß charakteristische Schwierigkeitsmerkmale für Angestelltentätigkeiten - natürlich mit geringerer Intensität - auch mit vielen Tätigkeiten von Arbeitern verbunden sind. Für typische Arbeitsplätze von Arbeitern, wie z.B. der Lageristen oder der Kraftfahrer, die die Kommissionen ausliefern, sind z.B. Wendigkeit, geschicktes Verhalten im Umgang mit Kunden oder gar Disponieren notwendig. In diesem Zusammenhang kann allgemein festgestellt werden, daß für die meisten Tätigkeiten (einschließlich der Arbeiter) in Großhandelsbetrieben die sog. absatzwirtschaftliche (händlerische) Orientierung im Denken, Verhalten und Handeln ein typisches Kennzeichen ist. Auf Grund dieser Darlegungen wird es sich empfehlen, bei der Aufstellung eines Merkmalschemas zunächst mit der Schwierigkeitsanalyse der Angestelltentätigkeiten zu beginnen, um im Anschluß daran zu untersuchen, welche speziellen Schwierigkeitsmerkmale für Arbeiter zu berücksichtigen sind. Interessant ist auch, daß die erwähnte Arbeitsbewertung in dem betreffenden Großhandelsbetrieb zunächst für Angestellte durchgeführt wurde. Nach Bewährung dieser Bewertung sollen die Arbeitsplätze für Arbeiter noch bewertet werden.

III. ABLEITUNG DER BEWERTUNGSMERKMALE FÜR GROSSHANDELSBETRIEBE

1. Problemstellung

In der grundsätzlichen Problematik der Arbeitsschwierigkeitsanalyse bestehen für die Vielzahl der verschiedenartigen Arbeitsplätze im Wirtschaftsleben keine Unterschiede. Letztlich wird nach der zugrunde gelegten Definition die Arbeits-schwierigkeit durch den Arbeitsaufwand als Einsatz physischer und psychischer Kräfte des arbeitenden Menschen be-

stimmt. Die Bewertungsmerkmale der Arbeitsbewertung können als objektivierte physische und psychische Kräfte bezeichnet werden. Insofern lassen sich für die verschiedenen Arbeitsplätze in der Wirtschaft keine grundsätzlichen Unterschiede feststellen. Allerdings läßt sich bei einer weiteren Differenzierung erkennen, daß an vielen Arbeitsplätzen, z.B. der Angestellten, die psychischen Kräfte dominant sind, während an den Arbeitsplätzen der Arbeiter im allgemeinen die physischen Kräfte überwiegen. Ferner können in den einzelnen Wirtschaftszweigen und innerhalb dieser wieder in den einzelnen Branchen Kriterien festgestellt werden, die die Struktur der Arbeitsschwierigkeit prägen. Theoretisch lassen sich diese Kriterien und ihr Einfluß auf die Struktur der Arbeitsschwierigkeit nicht exakt bestimmen und klar abgrenzen. Aus der Sicht der Arbeitsbewertung kann für den Großhandel nur allgemein gesagt werden, daß die Schwierigkeitsart "Arbeitsbedingungen" bei weitem nicht die gleiche Bedeutung besitzt wie in der Industrie. Deshalb kann zum Beispiel das bekannte Merkmalschema für Bewertung von Arbeiten aus der Eisen- und Stahlindustrie nicht für die Bewertung von Arbeitern in Großhandelsbetrieben übernommen werden. Dieses Schema enthält nämlich acht Merkmale für die Schwierigkeitsart "Arbeitsbedingungen", wobei ca. 35 % der Gewichtung auf die "Arbeitsbedingungen" entfallen¹⁾. Dem Wesen der Arbeitsschwierigkeit entsprechend können für sämtliche Arbeitsplätze in den verschiedensten Wirtschaftszweigen einheitliche Schwierigkeitsgrundmerkmale unterschieden werden. In allen Bewertungsplänen sind auch gemeinsame Bewertungsmerkmale zu finden, die zwar inhaltlich nicht immer identisch, jedoch vergleichbar sind. Eine Schwierigkeitsanalyse in Großhandelsbetrieben muß folglich zwangsläufig zu dem Ergebnis führen, daß viele Merkmale aus Industriebetrieben übernommen werden können. Bei der Auswahl der Bewertungsmerkmale für Großhandelsbetriebe muß jedoch der speziellen Schwierigkeitsstruktur dieses Wirtschaftszweiges und u.U. der einzelnen Betriebe Rechnung getragen werden. Folglich

1) Vgl. Euler, H., Stevens, H., Schilling, F., Schoppe, R., a.a.O., S. 18.

können nur die für Großhandelsbetriebe wesentlichen und charakteristischen Bewertungsmerkmale Berücksichtigung finden. Insbesondere kommt es darauf an, das Wesen der Merkmale auf Grund der speziellen Verhältnisse in dem Wirtschaftszweig Großhandel zu definieren. Unter diesen Voraussetzungen kann die Arbeitsbewertung in Großhandelsbetrieben ihre Aufgabe als Hilfsmittel für eine schwierigkeitsgerechte Gehalts- und Lohngestaltung sachgerecht erfüllen.

Im folgenden sollen auf Grund praktischer Erfahrungen ein Merkmalschema für den Großhandel entwickelt und die einzelnen Bewertungsmerkmale definiert werden. Dabei gilt als Leitmaxime: "Eine treffsichere Auswahl ist mehr eine Frage der praktischen Vernunft als der wissenschaftlichen Analyse" ¹⁾.

2. Entwicklung eines Merkmalschemas

Es soll der Versuch unternommen werden, für die Mehrzahl der Großhandelsbetriebe wesentliche Bewertungsmerkmale auszuwählen und diese zu einem Merkmalschema zusammenzufassen. Dabei sollen die Ergebnisse der obigen Untersuchungen Berücksichtigung finden bzw. ausgewertet werden. Wie bereits an anderen Stellen angedeutet, sind im Rahmen einer Arbeitsbewertung für den Großhandel Differenzierungen notwendig, denn es gibt nicht eine einheitliche Großhandelsbetriebsform schlechthin. Als wesentliche Unterscheidungskriterien können die Branche und die Anzahl und Art der übernommenen Handelsfunktionen der einzelnen Betriebe angesehen werden. Es leuchtet ein, daß die Schwierigkeitsstruktur in Eisen-, pharmazeutischen-, Versandgroßhandlungen sowie Cash- and Carry-Betrieben oder Großhandelsbetrieben, die ausschließlich Streckengeschäfte tätigen, nicht gleichartig sein kann.

Deshalb kann das Merkmalschema keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit erheben. Im Einzelfall - auf Grund besonde-

1) Lorenz, F.R., Eine Einstufungstafel, Zbl.Arb.-Wiss. 6 (1952) 1, S. 2.

rer Betriebsverhältnisse - müssen einzelne Merkmale inhaltlich abgeändert, fallen gelassen oder zusätzliche Merkmale aufgenommen werden.

Zunächst sollen Bewertungsmerkmale, die in der Industrie allgemein Verwendung finden und sich bewährt haben, auf ihre Eignung für die Bewertung von Tätigkeiten in Großhandelsbetrieben untersucht werden.

a) Auswertung der nach dem Genfer Schema abgeleiteten Merkmalschemen

Ausgangspunkt für die Ableitung von Bewertungsmerkmalen sollte das Genfer Schema sein, dessen Bedeutung darin besteht, daß es als Ordnungssystem für die Grundmerkmale international anerkannt ist. In dem Genfer Schema, das - wie bereits erwähnt - für die Bewertung von Arbeitern aufgestellt wurde, sind folgende Oberbegriffe enthalten ¹⁾:

1. Fachkönnen
2. Belastung
3. Moralische Anforderungen (Verantwortung)
4. Umwelt.

Das Fachkönnen und die Belastung werden in geistige und körperliche Anforderungen untergliedert. Von dem Genfer Schema sind für die Bewertung in Industriebetrieben eine Vielzahl von Merkmalschemen abgeleitet worden, die sich im allgemeinen nur unwesentlich unterscheiden. In den Schemen, z.B. von Wibbe, Euler, Stevens und Hagner/Weng können so gut wie keine Unterschiede festgestellt werden. Als Beispiel sei das Schema von Hagner/Weng angeführt ²⁾:

1. Arbeitskenntnisse und Erfahrung
2. Geschicklichkeit
3. Verantwortung für
 - a) Betriebsmittel
 - b) die Sicherheit anderer
 - c) den Arbeitsablauf
4. Belastungen

1) Paasche, J., a.a.O., S. 16

2) Hagner, G.W., Weng, H., S. 40/41.

- a) Muskeln
- b) Sinne und Nerven
- c) Nachdenken (geistige Beanspruchung)

5. Umgebungseinflüsse

- a) Temperatur
- b) Wasser, Feuchtigkeit, Säure
- c) Öl, Fett, Schmutz, Staub
- d) Gase, Dämpfe
- e) Blendung und Lichtmangel
- f) Erkältungsgefahr auch durch Zugluft und Arbeit im Freien
- g) Unfallgefahr.

Zunächst ist interessant, daß Wibbe ¹⁾ und Euler/Stevens diese Merkmale nur für die Bewertung von Arbeitern berücksichtigen - Euler/Stevens speziell für die Eisen- und Stahlindustrie ²⁾ -, während Hagner/Weng für diese Bewertungsmerkmale den Anspruch auf Allgemeingültigkeit erheben, d.h. für alle möglichen Arbeitsplätze und Tätigkeiten u.a. auch für die der Hausfrauen. Das Merkmalschema eignet sich sicherlich für die Bewertung von Arbeitern und weniger qualifizierten Angestelltentätigkeiten, wie z.B. Stenotypistinnen, Locherinnen usw. Es muß aber bezweifelt werden, ob mit den Merkmalen von Hagner/Weng alle Arbeitsschwierigkeiten qualifizierter Angestelltentätigkeiten, wie z.B. die der Verkaufs- oder Einkaufssachbearbeiter, sachgerecht analysiert und bewertet werden können. Denn - abgesehen von den Anforderungen für Arbeitsbedingungen - sind die einzelnen Bewertungsmerkmale zu komplex, um das Charakteristische der Arbeitsschwierigkeit an Arbeitsplätzen von Angestellten erfassen zu können. Das Merkmal "Geschicklichkeit" als Handfertigkeit und Körpergeschicklichkeit, z.B., umfaßt nach Hagner/Weng bei Angestellten auch den Umgang mit Menschen oder das richtige Auswerten von Unterlagen ³⁾. In diesem Merkmalschema werden typische Merkmale für Angestellte vermißt,

1) Vgl. Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 12

2) Euler, H., Stevens, H., Die analytische Arbeitsbewertung, Düsseldorf, 1956, S. 7

3) Hagner, G.W., Weng, H., a.a.O., S. 89.

zumal auf der anderen Seite - insbesondere für die Bewertung von Arbeitern - von insgesamt 16 Merkmalen 8 für Arbeitsbedingungen Berücksichtigung finden. Für die Bewertung von Angestellten und Tätigkeiten in Großhandelsbetrieben muß deshalb die Art bzw. die Anzahl der Merkmale für die Schwierigkeitsanalyse der Arbeitsaufgabe als nicht ausreichend angesehen werden. Wenn die erwähnten Merkmalschemen auch nicht für den Großhandel übernommen werden können, so kann untersucht werden, welche Merkmale auch für Großhandelsbetriebe relevant sind. Die Grundmerkmale, wie

Arbeitskenntnisse und Erfahrung,
Geschicklichkeit,
Verantwortung,
Belastung,
Umgebungseinflüsse,

können auch bei einer Schwierigkeitsanalyse in Großhandelsbetrieben festgestellt werden. Allerdings kann im allgemeinen in Großhandelsbetrieben auf verschiedene Einzelmerkmale der oben genannten Schemen verzichtet werden. Dazu zählen insbesondere die Einzelmerkmale für die Umgebungseinflüsse. Die Merkmale für Arbeitsbedingungen sind kennzeichnend für viele Industriebetriebe, speziell im Produktionsbereich. In den meisten Großhandelsbetrieben haben die Umgebungsbedingungen bei weitem nicht die gleiche Bedeutung wie in den Industriebetrieben. In vielen Betrieben des Großhandels können als Umgebungseinflüsse nur die Geräusche der Büromaschinen und die Unfallgefahr für Reisende und Kraftfahrer festgestellt werden. In manchen Branchen kommt als weiterer Umgebungseinfluß die Erkältungsgefahr durch Zugluft oder Arbeiten im Freien hinzu, z.B. bei Lagerarbeiten in Eisen- oder Holzgroßhandlungen. Auf Grund der relativ geringen Belastungen durch Umgebungseinflüsse empfiehlt es sich, für die Bewertung in vielen Großhandelsbetrieben nur ein komplexes Merkmal "Arbeitsbedingungen" zu verwenden. Sofern im Einzelfall die Betriebsverhältnisse es erfordern, kann dieses Merkmal untergliedert werden. Das Merkmal "Verantwortung für die Sicherheit anderer" ist ebenfalls typisch für Tätigkeiten im Fertigungsbereich von Industriebetrie-

ben. Nach Euler/Stevens/Schilling/Schoppe kann diese Anforderungsart nur für diejenigen Arbeitsplätze berücksichtigt werden, an denen der Stelleninhaber "ausdrücklich mit der Sorge für Gesundheit oder Sicherheit anderer beauftragt worden ist. Vorausgesetzt wird, daß die 'Anderen' die Sicherheitsvorschriften beachten und daß die Sicherheitsvorkehrungen den gesetzlichen Bestimmungen und den örtlichen Gegebenheiten entsprechen" ¹⁾. Auf Grund dieser Definition kann ein Merkmal "Verantwortung für die Sicherheit und Gesundheit anderer" nicht auf die "Arbeitsplätze" von Kraftfahrern bezogen werden. Infolgedessen ist dieses Merkmal nur für wenige Großhandelsbetriebe relevant, die beispielsweise im Lager mit Kränen oder Gabelstaplern arbeiten. Deshalb sollte dieses Bewertungsmerkmal nur bei bestimmten Branchen aufgenommen werden. Ferner eignet sich das Merkmal "Belastungen der Sinne und Nerven" weniger für Großhandelsbetriebe. In der Industrie besitzt dieses Merkmal eine wesentliche Bedeutung für eine Vielzahl von Arbeitsplätzen in der Fertigung. Im Großhandel tritt die Belastung der Sinne und Nerven im üblichen Sinne nur an wenigen Arbeitsplätzen (z.B. der Kraftfahrer) auf. Es erscheint deshalb sinnvoll, die Merkmale "Belastung der Muskeln" und "Belastung der Sinne und Nerven" für den Großhandel zu einem komplexen Merkmal "Körperliche Belastungen" zusammenzufassen. Die übrigen Einzelmerkmale der oben genannten Schemen müssen auf die Bedürfnisse des Großhandels zugeschnitten und entsprechend definiert werden. Auf Grund der bisherigen Erörterungen können für den Großhandel folgende Bewertungsmerkmale in Erwägung gezogen werden, die sich jedoch in erster Linie für die Bewertung von Arbeitern eignen und folglich durch weitere Merkmale zu ergänzen sind:

1. Arbeitskenntnisse und Erfahrung
2. Geschicklichkeit
3. Verantwortung für Betriebswerte
4. Verantwortung für den Arbeitsablauf
5. Körperliche Belastung

1) Euler, H., Stevens, H., Schilling, F., Schoppe, R., a.a.O., S. 30.

6. Nachdenken

7. Arbeitsbedingungen.

b) Auswertung des erweiterten Genfer Schemas
nach Bloch

Obwohl das Genfer Schema für die Arbeitsbewertung von Arbeitern entwickelt worden ist, eignet es sich auch dazu, typische Merkmale für Angestelltentätigkeiten abzuleiten. Als Beispiel dafür kann das Merkmalschema von Bloch angeführt werden. Bloch hat sehr konsequent nach den systematischen Ordnungsgesichtspunkten des Genfer Schemas ein Merkmalschema aufgestellt, "das sich für die Bewertung vom Ungelernten bis zum Direktor bewährte" ¹⁾. Insbesondere wird streng zwischen Fähigkeits- und Belastungsmerkmalen unterschieden. Das Merkmalschema beansprucht Allgemeingültigkeit, indem jedem Betrieb die Möglichkeit gegeben ist, aus den 31 Merkmalen diejenigen auszuwählen, die im Einzelfall unter Berücksichtigung der Betriebsverhältnisse für eine Bewertung notwendig sind. Deshalb muß untersucht werden, ob das Schema auch für den Großhandel Gültigkeit besitzt bzw. welche Merkmale übernommen werden können. Das Schema von Bloch enthält folgende Merkmale ²⁾:

M e r k m a l e	Kenntnisse und Fähigkeit.	Belastung Beanspruchung
A. Grundanforderungen		
1. Schul- und Spezialkenntnisse	x	
2. Berufslehre u. systematische Ausbildung	x	
3. Erfahrung	x	
B. Geistige und charakterliche Anforderungen		
1. Geistige Gewandtheit	x	
2. Fähigkeit zum logischen Denken	x	
3. Fähigkeit zu schöpferischem und intuitivem Denken	x	
4. Geistige Regsamkeit	x	
5. Autorität	x	
6. Sinn für Zusammenarbeit	x	

1) Bloch, W., a.a.O., S. 33

2) ebenda, S. 36/37.

M e r k m a l e	Kenntnisse und Fähigkeit.	Belastung Beanspru- chung
7. Takt	x	
8. Initiative	x	
9. Entschlußkraft	x	
10. Aufmerksamkeit	x	
C. Körperliche Anforderungen		
1. Geschicklichkeit	x	
2. Anforderungen an Sinnesorgane	x	
3. Körperliche Konstitution	x	
D. Beanspruchungen		
1. Geistige Anstrengung		x
2. Belastung aus dem Verkehr mit Personen		x
3. Beanspruchung durch Aufmerksam- keit, Anstrengung der Sinnes- organe		x
4. Körperliche Anstrengung		x
E. Verantwortung		
1. Verantwortung f.d. Folgen von Anordnungen		x
2. Verantwortung f.d. Sicherheit anderer		x
3. Verantwortung f.d. Betriebswerte		x
4. Verantwortung f.d. Arbeitsablauf		x
5. Verantwortung f.d. Arbeitsaus- führung		x
F. Arbeitsbedingungen		
1. Gesundheitsgefährdung		x
2. Umweltbedingungen		x
G. Sonderanforderungen		
1. Widerstandsfähigkeit	x	
2. Sonderbegabungen	x	
H. Sonderbeanspruchungen		
1. Exponiertheit der Stelle		x
2. Unregelmäßige Arbeitszeit		x

Das Schema kann grundsätzlich bezüglich der Art und der Anzahl der Merkmale einer Schwierigkeitsanalyse im Großhandel gerecht werden. Allerdings ist es nicht einfach, für die Bedürfnisse des Großhandels wesentliche und charakteristische

Bewertungsmerkmale auszuwählen. Fast alle speziellen Merkmale können an irgendwelchen Arbeitsplätzen im Großhandel festgestellt werden, so daß kaum ein Merkmal völlig ausscheiden kann. Um jedoch ein für die praktische Arbeitsbewertung geeignetes Merkmalschema zu entwickeln, müssen einzelne Fähigkeiten oder Belastungen zu komplexen Bewertungsmerkmalen zusammengefaßt werden. Bei einer kritischen Betrachtung des Schemas von Bloch muß bezweifelt werden, ob die grundsätzliche Unterscheidung von Fähigkeits- und Belastungsmerkmalen für die Praxis zweckmäßig ist, obwohl die theoretische Bedeutung nicht verkannt wird. Bloch kennt z.B. nicht das Merkmal "Disposition", das fast in allen Bewertungsplänen für Angestellte zu finden ist und sich besonders für den Großhandel empfiehlt, zumal es in der Praxis über die Bedeutung und den Begriff dieses Schwierigkeitsmerkmals kaum Meinungsverschiedenheiten gibt. "Disponieren" muß - nach der Konzeption von Bloch - als komplexes Merkmal betrachtet werden, das sich sowohl aus speziellen Fähigkeiten - als auch aus Belastungsmerkmalen zusammensetzt, und zwar kommen in Frage:

Initiative als Fähigkeit
+ Entschlußkraft als Fähigkeit
+ Aufmerksamkeit als Fähigkeit
+ Geistige Anstrengung als Belastung

= Disponieren als komplexes Merkmal

c) Aufstellung eines Merkmalschemas für Großhandelsbetriebe

Eine Vielzahl der von Bloch berücksichtigten Merkmale enthält auch das von einer Unternehmensberatungsgesellschaft verwendete Merkmalschema für die erwähnte Bewertung von Angestellten in einem Großhandelsbetrieb, allerdings teilweise als komplexe Merkmale. Es handelt sich um folgende Merkmale:

1. Theoretische Fachkenntnisse
2. Praktische Berufserfahrung
3. Sondererfahrungen bzw. -begabungen
4. Führungsaufgaben
5. Verantwortung für den Arbeitsablauf bzw. Abwicklung der Arbeitsaufgabe
6. Verantwortung für die Sicherheit anderer
7. Notwendigkeit der Zusammenarbeit mit Mitarbeitern und Abteilungen

8. Notwendigkeit des Umgangs mit Kunden
9. Dispositionsaufgaben
10. Gestaltungsaufgaben (schöpferische)
11. Genauigkeit
12. Nachdenken/Gedächtnis
13. Wendigkeit
14. Arbeitsselbstständigkeit
15. Arbeitseinflüsse (Umgebungseinflüsse)
16. Körperliche Beanspruchung

In diesem Schema fällt besonders das Merkmal "Notwendigkeit des Umgangs mit Kunden" auf, weil es in keinem anderen Bewertungsplan zu finden ist. Nur Bloch berücksichtigt ein vergleichbares Belastungsmerkmal "Belastung aus dem Verkehr mit Personen". Wie schon an anderer Stelle angedeutet, ist für den Großhandel dieses spezielle Merkmal unbedingt notwendig, weil es ein typisches Schwierigkeitsmerkmal des Großhandels darstellt, das durch die allgemeine Funktion des Wirtschaftszweiges bedingt und für eine Vielzahl von Arbeitsplätzen charakteristisch ist. Um Mißverständnisse zu vermeiden sei betont, daß es sich um ein echtes, wenn auch komplexes Schwierigkeitsmerkmal handelt, denn der Umgang mit Kunden verlangt spezielle Fähigkeiten (typische Verkäufer-eigenschaften) und ist mit besonderen Belastungen verbunden. Ein weiteres Merkmal, etwa "Belastungen aus dem Verkehr mit Lieferanten und sonstigen betriebsfremden Personen oder Stellen" (vgl. Bloch's Schema), ist für die meisten Großhandelsbetriebe nicht erforderlich. Der Verkehr mit Behörden, Verbänden usw. beschränkt sich im allgemeinen auf leitende Angestellte (Geschäftsführer, Prokuristen), deren Arbeitsplätze in der Regel nicht bewertet werden. (In fast allen Industriebetrieben und auch in der erwähnten Arbeitsbewertung eines Großhandelsbetriebes waren die Plätze der leitenden Persönlichkeiten von der Bewertung ausgeschlossen.) In Kontakt mit Lieferanten stehen wiederum leitende Angestellte, wenn entscheidende Einkaufsverhandlungen zu führen sind, und ferner Einkaufssachbearbeiter sowie relativ wenige sonstige Mitarbeiter (z.B. Telefonistinnen). Außerdem ist zu berücksichtigen, daß, abgesehen von Ausnahmen, Großhandelsbetriebe den Lieferanten als "Kunden" gegenüber stehen, so daß an sich keine besonderen Belastungen auftreten. In weni-

gen Branchen des Großhandels (im sog. Aufkaufhandel, z.B. in der Metallbranche) wird von den Betrieben eine "aktive" Einkaufspolitik betrieben, d.h. diese Betriebe sind vorwiegend "beschaffungswirtschaftlich" orientiert. In diesen Großhandelsbetrieben dürfte das oben angeführte oder ein ähnliches Merkmal relevant werden, um die Arbeitsplätze anforderungsgerecht bewerten zu können. Ferner findet sich in dem Schema von Bloch kein Merkmal "Gestaltungsaufgaben". Dieses Merkmal wird jedoch in einigen Bewertungsplänen für Angestellte berücksichtigt (vgl. Bauer/Brengel). In der angeführten Arbeitsbewertung in einem Großhandelsbetrieb wurde es aufgenommen, um die Arbeitsschwierigkeit der Arbeitsplätze in der Werbe-Abteilung besser erfassen zu können. In dem erwähnten Merkmalschema der Unternehmensberatungsgesellschaft können die Merkmale "Sondererfahrungen bzw. -begabungen", "Verantwortung für die Sicherheit anderer" sowie "Gestaltungsaufgaben" nicht für die Mehrzahl der Großhandelsbetriebe als typisch angesehen werden, weil sie in dem betreffenden Großhandelsbetrieb auf Grund der besonderen Betriebsverhältnisse Berücksichtigung fanden. Außerdem ist das Merkmal "Sondererfahrungen bzw. -begabungen" insofern strittig, als es auch als Merkmal einer Persönlichkeitsbewertung aufgefaßt werden kann. Nicht eindeutig läßt sich die "Arbeitsselbständigkeit" als Anforderungsmerkmal definieren und besonders abgrenzen, denn der Inhalt überschneidet sich mit verschiedenen anderen Merkmalen, wie "Verantwortung für den Arbeitsablauf oder Arbeitsaufgabe", "Disponieren". Auf Grund praktischer Erfahrungen empfiehlt es sich, auf dieses Merkmal zu verzichten und bei der Bewertung die korrespondierenden Merkmale stärker zu betonen.

Für die Bewertung von Arbeiter- und Angestelltentätigkeiten in Großhandelsbetrieben kann auf Grund der obigen Darlegungen und der praktischen Erfahrungen folgendes Grundmerkmalschema aufgestellt werden:

- I. Allgemeine Grundanforderungen
 1. Fachkenntnisse
 2. Berufserfahrungen
- II. Geistige Anforderungen
 1. Nachdenken/Gedächtnis
 2. Wendigkeit
 3. Disponieren
 4. Genauigkeit
- III. Charakterliche Anforderungen
 1. Verantwortung für den Arbeitsablauf
bzw. Arbeitsaufgabe
 2. Verantwortung für Betriebswerte
 3. Zusammenarbeit mit Mitarbeitern
bzw. Abteilungen
 4. Umgang mit Kunden
 5. Führungsaufgaben
- IV. Körperliche Anforderungen
 1. Körperliche Geschicklichkeit
 2. Körperliche Belastungen
 3. Arbeitsbedingungen.

Ein Teil dieser Merkmale kann eindeutig als Fähigkeiten oder Belastungen im Sinne des Genfer Schemas identifiziert werden, während die übrigen Komplexe Merkmale in der Kombination von Fähigkeiten und Belastungen darstellen.

Es muß nochmals betont werden, daß dieses Merkmalschema keinen allgemeingültigen Anspruch für alle Großhandelsbetriebe erheben kann. Im konkreten Fall kann es aber als Diskussionschema oder "Gerüst" verwendet werden, das den betrieblichen (branchenmäßigen) Verhältnissen entsprechend abgeändert bzw. angepaßt wird.

IV. DIE CHARAKTERISTIK DER BEWERTUNGSMERKMALE FÜR GROSS-HANDELSBETRIEBE

1. Fachkenntnisse

Die Anforderungsart "Fachkenntnisse" umfaßt das für einen Arbeitsplatz erforderliche berufliche und fachliche Wissen. Bei der Schwierigkeitsanalyse muß nach Berufsarten differenziert werden. Die Fachkenntnisse zum Beispiel für den Arbeitsplatz eines Buchhalters setzen sich aus den allgemeinen kaufmännischen Kenntnissen, wie Schrift-, Zahlungs- und Kreditverkehr usw. sowie den speziellen Buchhaltungskenntnissen zusammen, während die Fachkenntnisse für den Arbeitsplatz eines Verkaufssachbearbeiters ebenfalls in den allgemeinen kaufmännischen Kenntnissen und den verkaufs- und warenkundlichen Branchenkenntnissen liegen. Im Großhandel muß es für die Bewertung eines Arbeitsplatzes gleichgültig sein, wo und wie die Fachkenntnisse erworben werden können, ob durch Schulbesuch (Berufs-, Handels-, Fachschule), ob durch Selbststudium (Fortbildung) oder durch Anlernung im Betrieb.

In der Industrie ist es üblich, die Fachkenntnisse nach dem üblichen Berufswegdegang zu erfassen und zu beurteilen. Im Großhandel kann der Berufswegdegang nur als Anhaltspunkt dienen, weil in den meisten Betrieben (selbst in Großbetrieben mit einer Belegschaft von 2.000 Mitarbeitern) keine bestimmte Berufsausbildung für die einzelnen Arbeitsplätze verlangt wird. Nicht selten sind bezüglich der Fachkenntnisse vergleichbare Arbeitsplätze mit Mitarbeitern besetzt, deren Berufsausbildung sich wesentlich unterscheidet, z.B. kann ein Abteilungsleiter Volksschulabschluß und eine abgeschlossene Lehre in der Branche besitzen, während ein anderer Abteilungsleiter Abitur und Volontärausbildung in einer anderen Branche aufweisen kann. Die Schwierigkeitsanalyse zur Erfassung der notwendigen Fachkenntnisse ist deshalb im Großhandel sehr diffizil und kann nur von Bewertern durch-

geführt werden, die über ausgezeichnete Erfahrungen im Großhandel und in der Eigenart seiner Betriebe verfügen, um die für die einzelnen Arbeitsplätze erforderlichen Fachkenntnisse beurteilen und die graduellen Unterschiede in Vergleich mit anderen Arbeitsplätzen objektiv werten zu können.

2. Berufserfahrungen

Neben den Fachkenntnissen ist die Berufserfahrung eine Grundvoraussetzung, um die gestellten Arbeitsaufgaben eines Arbeitsplatzes sachgerecht erfüllen zu können. Unter Berufserfahrungen sollen die Kenntnisse und das Können verstanden werden, die nur durch die praktische Tätigkeit erworben werden können. Es erscheint sinnvoll, in Großhandelsbetrieben bei den Berufserfahrungen zu differenzieren, und zwar zwischen mehr allgemeinen Berufserfahrungen und speziellen Betriebserfahrungen. Für fast alle Tätigkeiten sind allgemeine Berufserfahrungen notwendig, nicht jedoch spezielle Betriebserfahrungen. Beispielsweise reichen für Arbeitsplätze von Stenotypistinnen allgemeine Berufserfahrungen aus. An einer Vielzahl von Arbeitsplätzen, z.B. im Einkauf, Verkauf, Lager, Versand und Debitorenbuchhaltung (Mahnwesen!), sind spezielle Betriebserfahrungen erforderlich, die oft nicht innerhalb weniger Monate angeeignet werden können. Wenn in einem Großhandelsbetrieb ein qualifizierter Reisender aus einem anderen Betrieb der Branche einen Verkaufsbezirk übernimmt, dürfte der Reisende nicht selten ein bis zwei Jahre benötigen, um die speziellen Erfahrungen über Marktstärke und Marktpolitik usw. seiner neuen Firma zu sammeln sowie die Eigenarten seiner neuen Kunden kennenzulernen. Die Betonung der Berufserfahrungen und insbesondere der speziellen Betriebserfahrungen ist letztlich durch die händlerische (absatzwirtschaftliche) Orientierung der Großhandelsbetriebe bedingt, deren Erfolg nicht zuletzt von den Erfahrungen (i.S. von Wissen und Informationen) auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten bestimmt wird.

Die Berufserfahrungen können ungefähr an der Zeit gemessen

werden, die normalerweise erforderlich ist, um die Erfahrungen zu erwerben. Die Grenze zwischen Fachkenntnissen und Berufserfahrungen ist fließend. Deswegen muß berücksichtigt werden, daß u.U. auf Grund der Berufsausbildung eine "kürzere" als die "normale" Zeit für den Erwerb von Berufserfahrungen ausreicht.

3. Nachdenken / Gedächtnis

Das Nachdenken und das Erinnerungsvermögen (Gedächtnis) sind geistige Tätigkeiten und eng miteinander verknüpft. Das Nachdenken besitzt mehr qualitativen Charakter, während das Gedächtnis mehr quantitativ gekennzeichnet werden kann. Deswegen sind die beiden Anforderungen zu einem Bewertungsmerkmal zusammengefaßt worden. "Nachdenken besteht im Prüfen, Suchen, Wählen, planmäßigen Probieren, im selbständigen Überlegen, Kombinieren und Urteilen" ¹⁾. An vielen Arbeitsplätzen ist das Nachdenken oder auch davon unabhängig das Gedächtnis für Zahlen, Werte, Daten, Namen, Vorgänge usw. notwendig.

Das Bewertungsmerkmal "Nachdenken/Gedächtnis" korrespondiert mit anderen Anforderungsarten wie "Fachkenntnissen", "Berufserfahrungen" und "Disponieren". Bei der Lösung einer Aufgabe handelt es sich im allgemeinen um einen geistigen Koordinierungsvorgang. Dieser Tatbestand erschwert zwar die Bewertung, bietet aber auf der anderen Seite auch Hinweise für die Bewertung. In der Regel darf nämlich unterstellt werden, daß mit der Beanspruchungsintensität der oben angeführten korrespondierenden Merkmale auch die Beanspruchungsintensität des Merkmals "Nachdenken/Gedächtnis" wächst ¹⁾.

4. Wendigkeit

Die Wendigkeit soll im weitesten Sinne und als geistige Anforderungsart verstanden werden. Die Wendigkeit als Bewertungsmerkmal bezieht sich auf die geistige Beweglichkeit und

¹⁾ Euler, H., Stevens, H., Schilling, F., Schoppe, R., a.a.O., S. 38.

die geistige Gewandtheit. Sie beinhaltet somit das schnelle Erfassen und Analysieren von Arbeitsvorgängen und Situationen sowie rasche Anpassung und ferner "die Fähigkeit, Gedanken in mündlicher und schriftlicher Form klar, eindeutig und verständlich darzulegen" ¹⁾. Die händlerische (absatzwirtschaftliche) Orientierung der Großhandelsbetriebe verlangt zwangsläufig an vielen Arbeitsplätzen ein großes Maß an Wendigkeit. Es handelt sich insbesondere um die Arbeitsplätze der selbständigen Einkäufer und Verkäufer (Reisende). Als Anhaltspunkte für die Bewertung können u.U. die Art und die Häufigkeit der mit der Arbeitsaufgabe verbundenen andersartigen Situationen, die Anzahl der nicht routinemäßigen Arbeitsvorgänge eines Zeitraumes oder die "Belastungszeit" dienen. Außerdem sei darauf hingewiesen, daß die Wendigkeit mit anderen Merkmalen, wie Nachdenken/Gedächtnis, Disponieren, Verhalten im Umgang mit Kunden, Verantwortung für den Arbeitsablauf, korrespondiert.

5. Disponieren

Disponieren kann als geistige Fähigkeit gekennzeichnet werden, die darin besteht, betriebliche Vorgänge verschiedener Art zu planen und zu koordinieren, um dadurch Entscheidungen vorzubereiten sowie diese zu treffen und deren Durchführung zu überwachen. Dispositionsaufgaben fallen in allen Betriebsbereichen eines Großhandelsbetriebes an, sind jedoch im allgemeinen mit den Arbeitsplätzen qualifizierter Angestellten verbunden. Die Bedeutung des Disponierens liegt in Großhandelsbetrieben naturgemäß weniger bei innerbetrieblichen Vorgängen, sondern vor allem bei der Planung (Vorbereitung) sowie Treffen und Durchführung marktbezogener Entscheidungen ²⁾.

Voraussetzung für das Disponieren sind Fachkenntnisse, Berufserfahrungen, Nachdenken/Gedächtnis und Wendigkeit. Je höher der Beanspruchungsgrad dieser Anforderungen ist, desto größer wird auch die Beanspruchungsintensität des Disponie-

1) Bloch, W., a.a.O., S. 78

2) Vgl. Buddeberg, H., a.a.O., S. 89/90.

rens sein ¹⁾. Ferner ist eng mit der Dispositionstätigkeit die Verantwortung für den Arbeitsablauf verknüpft, weil jede Disposition den Betriebsablauf beeinflusst. Deswegen besteht eine Wechselwirkung zwischen diesen beiden Anforderungsarten, so daß ein weiterer Anhaltspunkt für die Bewertung gegeben ist. Wenn bei dem Merkmal "Disponieren" die genannten Merkmale zur Bestimmung der Beanspruchungsintensität herangezogen werden, so handelt es sich nicht um Doppelbewertungen. Jedes korrespondierende Merkmal ist für sich notwendig, aber keines umfaßt das Disponieren. Allein das Zusammenwirken der korrespondierenden Merkmale "gibt ein hinreichend genaues und zugleich einfaches Maß für die Beanspruchung durch das Disponieren" ²⁾. Als entscheidende Kriterien für die Bewertung eines Arbeitsplatzes können letztlich das Fachgebiet (Buchhaltung, Einkauf) und die Tragweite der Dispositionsentscheidungen für den Betriebsablauf und -leistung angesehen werden.

6. Genauigkeit

Die Genauigkeit wird an den Arbeitsplätzen verlangt, die Zahlen aller Art verarbeiten, d.h. Rechenoperationen durchführen (z.B. Rechnungsprüfung oder Buchhaltung) oder bestimmte Vorgänge gewissenhaft und sachlich richtig erfassen sowie verarbeiten müssen (z.B. Einkauf). Dieses Bewertungsmerkmal findet Berücksichtigung, weil in allen Großhandelsbetrieben an vielen Arbeitsplätzen jede Ungenauigkeit (Fehler) mehr oder weniger große Verluste verursacht oder den "good will" bzw. den Service schädigt. Die Genauigkeit spielt insbesondere in der Fakturierabteilung, der Rechnungsprüfungsstelle für Eingangsrechnungen sowie im Lager eine größere Rolle. Bei der Bewertung sind neben der Art und dem graduellen Unterschied der Genauigkeit die Auswirkungen der Fehler zu berücksichtigen.

1) Vgl. Euler, H., Stevens, H., Schilling, F., Schoppe, R., a.a.O., S. 15

2) ebenda, S. 15.

7. Verantwortung für den Arbeitsablauf

Die Verantwortung für den Arbeitsablauf bzw. für die Abwicklung der Arbeitsaufgabe liegt in der sorgfältigen und gewissenhaften Erfüllung der Arbeitsaufgaben, die den betrieblichen Arbeitsablauf beeinflussen. Die notwendige Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit soll einen reibungslosen Arbeitsablauf gewährleisten, d.h. Störungen aller Art sollen verhindert werden.

Die Verantwortung umfaßt die Einhaltung aller Arbeitsanweisungen, aller übrigen Anweisungen (wie z.B. Lieferungs- und Zahlungsbedingungen im Verkauf) und die zeitliche Abwicklung der Arbeitsaufgaben, sofern die Zeit für den betrieblichen Arbeitsablauf eine Rolle spielt, wie z.B. für die Auftragsabwicklung.

Die Höhe bzw. der Umfang der Verantwortung hängt von der Schwierigkeit und Bedeutung der Arbeitsaufgaben ab und richtet sich nach den möglichen Folgen von Störungen des Arbeitsablaufes (z.B. nicht fristgerechte Bestellungen im Einkauf oder Lieferungen im Verkauf).

8. Verantwortung für Betriebswerte

An fast allen Arbeitsplätzen in Großhandelsbetrieben sind irgendwelche Betriebswerte vorhanden. Bei vielen Arbeitsplätzen handelt es sich nur um Betriebsmittel von relativ kleinem Wert, wie z.B. die Arbeitsplatzmöbel oder Schreib- und Rechenmaschinen, während an anderen Arbeitsplätzen hochwertige Betriebsmittel zu finden sind, wie z.B. im Bürobereich Fakturier- und Buchungsautomaten oder im Lager und Versand Krane, Gabelstapler oder Fahrzeuge. Ferner stellen die Waren sowie die Zahlungsmittel und u.U. die sog. "Betriebsgeheimnisse" Betriebswerte dar, die bestimmten Arbeitsplätzen "anvertraut" sind. Die Verantwortung für Betriebswerte besteht darin, die den einzelnen Arbeitsplätzen "anvertrauten" Betriebswerte mit Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit zu behandeln bzw. zu verwalten. Bei der Bewertung

muß somit die Höhe des möglichen Sachschadens oder Wertverlustes sowie der sonstige Schaden, z.B. für den Ausfall einer Fakturiermaschine oder eines Lastwagens, berücksichtigt werden.

9. Zusammenarbeit mit Mitarbeitern bzw. Abteilungen

Diese Anforderungsart bezieht sich auf diejenigen Arbeitsplätze, die auf Grund der Arbeitsabläufe ständig im direkten Kontakt mit anderen Arbeitsplätzen oder Abteilungen stehen bzw. mit ihnen zusammenarbeiten müssen. Wenn an diesen Arbeitsplätzen die Zusammenarbeit mit anderen Stellen fehlt, wird der Arbeitsablauf gestört. Diese Anforderungsart kann als notwendige Ergänzung der Anforderungsart Verantwortung für den Arbeitsablauf angesehen werden, die durch die sachgerechte Erfüllung der Arbeitsaufgaben die Voraussetzungen für einen reibungslosen Arbeits- und Betriebsablauf schafft. Durch die Zusammenarbeit der verschiedenen Stellen werden jedoch erst fließende Arbeitsabläufe und schließlich ein fließender Betriebsablauf sichergestellt. Im Mittelpunkt des Betriebsablaufes eines Großhandelsbetriebes steht die Auftragsabwicklung, die fast alle Betriebsbereiche organisatorisch miteinander verbindet. Eine schnelle bzw. prompte Bearbeitung der Aufträge ist ein Service, der entscheidend die Stellung eines Großhandelsbetriebes auf dem Absatzmarkt bestimmt. In vielen Großhandelsbetrieben, die rationell organisiert sind, entstehen Arbeitsablaufstörungen bzw. -verzögerungen, weil es an der notwendigen Zusammenarbeit der einzelnen Stellen fehlt. Deshalb muß dieser Anforderungsart eine besondere Bedeutung beigemessen werden. Anhaltspunkt für die Bewertung bilden die möglichen negativen Folgen, die auftreten, wenn die Zusammenarbeit mit anderen Arbeitsplätzen bzw. Abteilungen gestört ist.

10. Umgang mit Kunden

Wie bereits an anderer Stelle näher ausgeführt wurde, stehen viele Arbeitsplätze eines Großhandelsbetriebes in Kontakt mit

den Kunden (Reisende, Telefonistinnen, Verkaufssachbearbeiter, Kraftfahrer, Mahnsachbearbeiter usw.). Von dem Verhalten im Umgang mit Kunden an den verschiedenen Arbeitsplätzen wird entscheidend der "good will" einer Großhandelsfirma auf dem Absatzmarkt beeinflusst. Dieses Merkmal beinhaltet deswegen die notwendige Fähigkeit und Belastung im Umgang mit Kunden. Wie bei allen anderen Anforderungsarten bestehen auch hier an den einzelnen Arbeitsplätzen graduelle Unterschiede. Die Beanspruchungsintensität am Arbeitsplatz eines Lageristen, der nur gelegentlich mit Kunden (Selbstabholer) zu tun hat, ist geringer als die am "Arbeitsplatz" eines Reisenden, der ständig als Hauptaufgabe den Umgang mit Kunden pflegt.

Als Anhaltspunkte für die Bewertung können einmal der graduelle Unterschied des Kundenkontaktes und der Kundenbetreuung (Reisende, Verkaufsfahrer, Thekenverkäufer, Mahnsachbearbeiter, Kraftfahrer, Lageristen usw.) und zum anderen die tägliche Arbeitszeit, die an einem Arbeitsplatz für Verkaufs-, Beratungsgespräche, Besuche, Kundenbedienung usw. aufzuwenden ist, dienen.

11. Führungsaufgaben

Die Führungsaufgaben bestehen in der Fähigkeit und Belastung, anderen Mitarbeitern notwendige Anweisungen zu geben, deren Durchführung zu überwachen, und ferner für eine harmonische Zusammenarbeit der Mitarbeiter Sorge zu tragen, um dadurch einen reibungslosen Betriebsablauf sicherzustellen.

Die Führungsaufgaben treten in Großhandelsbetrieben in der Regel an den Arbeitsplätzen auf, denen andere Arbeitsplätze organisatorisch unterstellt sind. Sie unterscheiden sich graduell nach der Tragweite der Anweisungen für den Betriebsablauf und der Anzahl der unterstellten Arbeitsplätze.

12. Körperliche Geschicklichkeit

Die körperliche Geschicklichkeit kann als Handfertigkeit und allgemeine körperliche Gewandtheit gekennzeichnet werden, die zur richtigen Ausführung einer Arbeitsaufgabe notwendig ist.

Im Bürobereich von Großhandelsbetrieben tritt diese Anforderungsart vor allem an Arbeitsplätzen auf, an denen irgendwelche Apparate oder Maschinen zu bedienen sind, z.B. die Arbeitsplätze der Telefonistinnen, Fakturistinnen, insbesondere die Arbeitsplätze in einer Lochkartenabteilung.

Die körperliche Geschicklichkeit spielt eine besondere Rolle in den Großhandelsbetrieben, die eine Manipulation an den Waren vornehmen. An den Arbeitsplätzen einer Manipulationsabteilung (z.B. Rösterei, Kellerei) ist im allgemeinen eine relativ große körperliche Geschicklichkeit notwendig. Außerdem ist für die meisten Arbeitsplätze im Lager und Versand eine mehr oder weniger große Geschicklichkeit erforderlich, insbesondere an den Arbeitsplätzen der Fahrer von Gabelstaplern, Kranfahrer sowie Kraftfahrer.

Abgesehen von der Art der Tätigkeit sind kaum allgemeine Anhaltspunkte für die Bestimmung der Beanspruchungsintensität dieses Merkmals gegeben, so daß die Bewertung äußerst schwierig ist und hohe Anforderungen an den Bewerter stellt.

13. Körperliche Belastungen

Diese Anforderungsart bezieht sich auf die Beanspruchung der körperlichen Energien (Kraftanstrengung). Die körperliche Belastung ist bei Büroarbeiten verhältnismäßig gering. Sie kann an verschiedenen Arbeitsplätzen in Form einer angespannten Körperhaltung auftreten, wie z.B. das Stehen in der Registratur oder das angespannte Sitzen und Schreiben einer Stenotypistin. An anderen Arbeitsplätzen ist eine Kraftanstrengung für das Bedienen von Büromaschinen (z.B. Fakturiermaschinen) erforderlich. Erhebliche körperliche Belastungen sind in vielen Großhandelsbetrieben mit den Arbeitsplätzen der Arbeiter im Lager und Versand verbunden. Die Belastungsintensität wird entscheidend durch das Sortiment bestimmt. In einer Schmuckgroßhandlung unterliegen die Arbeitsplätze im Lager und in der Expedition nur geringen körperlichen Belastungen, während in Baustoff- oder Eisengroßhandelsbetrieben schwere körperliche Arbeiten im Lager und im Versand zu verrichten sind. Die durch die Art

der Tätigkeit bedingte körperliche Belastung bzw. der Kraftaufwand (leicht, mittel, schwer, sehr schwer usw.) sowie die Zeit (Belastungsdauer) sind Anhaltspunkte für die Bewertung.

14. Arbeitsbedingungen

Mit diesem Merkmal sollen alle Arbeits- und Umgebungseinflüsse Berücksichtigung finden, die als Störungsfaktoren die Arbeitsausführung in irgendeiner Form behindern. Die Arbeitsplätze im Büro sind in der Regel nur dem Geräusch als Störungsfaktor ausgesetzt, wie z.B. Telefon- und Maschinen Geräusche aller Art. Ferner unterliegen die "Arbeitsplätze" der Reisenden den wechselnden Witterungseinflüssen, besonders wenn die Kundenbesuche auf Baustellen, zugigen Werkstätten stattfinden, so daß eine Erkältungsgefahr besteht.

In Großhandelsbetrieben bestimmter Branchen können besonders an den Arbeitsplätzen im Lager und Versand Arbeits- oder Umgebungseinflüsse festgestellt werden. Vorwiegend sind es die Arbeitsplätze von Arbeitern, aber auch von Angestellten, die z.B. als Lagermeister oder Expedienten ständig im Lager oder Versand beschäftigt sind oder zeitweise sich dort aufhalten müssen. Einmal kann es sich um branchenbedingte Arbeitseinflüsse, wie z.B. bei Arbeiten mit Säuren in Chemikalien- oder Häute/Felle-Großhandlungen handeln. Weiter sind in Betrieben mit freien Lagerplätzen (z.B. Altmetall-, Holz-, Baustoffgroßbranche) die Arbeitsplätze den Witterungseinflüssen ausgesetzt, die als Störungsfaktoren und als Ursache für Erkältungen anzusehen sind. Schließlich besteht im Lager- und Versandbereich vieler Großhandelsbetriebe eine Unfallgefährdung, z.B. in Flachglasgroßhandlungen insbesondere beim Entladen, Schneiden, Beladen usw. von Schaufensterscheiben. Bei der Bewertung muß die Art der Arbeits- bzw. Umgebungseinflüsse, der graduelle Unterschied der einzelnen Umgebungseinflüsse sowie deren Belastungsdauer berücksichtigt werden.

C DIE QUANTITATIVE ANALYSE DER ARBEITSSCHWIERIGKEIT

I. DIE GRUNDLAGEN DER QUANTITATIVEN ANALYSE

Wie die qualitative Analyse gezeigt hat, setzt sich die Arbeitsschwierigkeit aus verschiedenen Elementen - den Schwierigkeits- bzw. Bewertungsmerkmalen - zusammen. Das Problem der quantitativen Analyse besteht somit darin, mit Hilfe eines Quantifizierungssystems die Beanspruchungsintensität der einzelnen Schwierigkeitselemente an den verschiedenen Arbeitsplätzen zu erfassen und zu einem Gesamtwert als Ausdruck für den Schwierigkeitsgrad zusammenzufassen. "Eine absolute quantitative Erfassung der qualitativen Anforderungsstruktur würde eine Messung voraussetzen" ¹⁾, und zwar mit einer einheitlichen Maßgröße für alle Merkmale, denn sonst läßt sich kein Gesamtwert als Schwierigkeitsgrad errechnen. Ein exaktes Meßverfahren scheidet von vorneherein aus, weil die meisten Merkmale nicht mit derselben Maßeinheit gemessen werden können, und es für verschiedene Merkmale überhaupt keine exakten Maßgrößen gibt ²⁾.

1. Die Verfahrensweise

Die Arbeitsbewertung mußte deshalb eigene Quantifizierungssysteme entwickeln. Die Grundprinzipien der verschiedenen Quantifizierungsverfahren unterscheiden sich kaum und sind mit denen der Meßverfahren vergleichbar. Grundlage bildet eine einheitliche hypothetische Pseudo-Maßgröße zur Quantifizierung der verschiedenen Merkmale, so daß die ermittelten Werte der einzelnen Merkmale eines bestimmten Arbeitsplatzes zu einem Gesamtwert summiert werden können. Mit diesem Quantifizierungsprinzip können zwar die Beanspruchungsintensitäten der einzelnen Merkmale für die verschiedenen Arbeitsplätze ermittelt werden, jedoch bleibt die

1) Burkhard, C.E., a.a.O., S. 100

2) Vgl. Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 38.

Heterogenität der Merkmale unberücksichtigt. Nach herrschender Auffassung können die Schwierigkeitsmerkmale nicht als gleichwertig betrachtet werden. Die unterschiedliche Bedeutung der Merkmale läßt sich theoretisch nicht eindeutig begründen. In der Literatur werden die unterschiedlichen Gewichte der Merkmale durch bestimmte Präferenz-Vorstellungen erklärt. Oft wird das Problem nur durch Beispiele aufgezeigt, z.B. führt Böhrs aus: "Ein hohes Können gilt in der Regel mehr als eine hohe Belastung" ¹⁾.

Die quantitative Analyse muß deshalb ergänzt werden. Die unterschiedliche Bedeutung der Merkmale findet in der Arbeitsbewertung ihre Berücksichtigung, indem die einzelnen Merkmale gewichtet werden. Damit sind die Voraussetzungen gegeben, um in einer quantitativen Analyse den Arbeitswert als Ausdruck für den Schwierigkeitsgrad eines Arbeitsplatzes zu bestimmen. Der Arbeitswert kann als Summe der Beanspruchungsintensitäten der gewichteten Einzelmerkmale ermittelt werden. Schematisch kann die Bestimmung des Arbeitswertes wie folgt dargestellt werden ²⁾:

$$AW = m_1 \cdot g_1 + m_2 \cdot g_2 + m_3 \cdot g_3 + \dots$$

AW = Arbeitswert

m = Beanspruchungsintensität des Merkmals

g = Gewichtsschlüssel

2. Die Problematik der quantitativen Analyse

Es darf nicht übersehen werden, daß die Verfahrensprinzipien der quantitativen Analyse nach pragmatischen Gesichtspunkten als Ersatz für ein exaktes Maßverfahren entwickelt worden sind. Eine kritische Betrachtung zeigt, daß sie keinen Anspruch auf absolute Vollkommenheit erheben können. Im einzelnen handelt es sich um folgende strittige bzw. ungelöste Probleme:

Die meisten Schwierigkeitsmerkmale besitzen keine gemeinsamen Wesenskriterien, um eine einheitliche Maßgröße ableiten

1) Böhrs, H., a.a.O., S. 60

2) Vgl. Hetzler, H.W., a.a.O., S. 76.

bzw. begründen zu können. Viele Merkmale sind wesensmäßig grundverschieden, so daß es jeder Logik widerspricht, wenn alle Merkmale nach demselben Prinzip quantifiziert werden. In der Arbeitsbewertung besitzen jedoch die Merkmale das gemeinsame Kriterium als Schwierigkeitsmerkmal. Dieses gemeinsame "Kriterium" erlaubt die hypothetische Begründung für eine einheitliche Pseudo-Maßgröße, die einfach notwendig ist, um die einzelnen Anforderungen einheitlich quantifizieren und schließlich den Arbeitswert (= Ausdruck für den Schwierigkeitsgrad eines Arbeitsplatzes) als Summe der Quantifizierungswerte aller Anforderungen ermitteln zu können. Die Verwendung einer Pseudo-Maßgröße prägt die Methodik der Arbeitsbewertung, wirft aber zugleich deren grundsätzliche Problematik auf. Sie ist dennoch die einzige Möglichkeit, um die Arbeitsschwierigkeit quantitativ zu erfassen. An dieser Stelle sei mit Bloch festgestellt: "Trotz den Mängeln der Arbeitsbewertung ist sie das heute beste Verfahren, um einigermaßen gerecht Dienststellen und Arbeitsplätze einordnen und daraus das gerechte Gehalt bzw. den gerechten Lohn ableiten zu können" ¹⁾.

Ein weiterer Problemkreis wird durch die Frage angeschnitten, ob die Quantifizierungswerte der einzelnen Merkmale überhaupt addiert werden dürfen. Bloch führt aus: "Das Ganze ist auch bei der Arbeitsbewertung mehr als die Summe seiner Teile. Es kommt nämlich nicht nur auf das Vorhandensein einzelner Merkmale in mehr oder weniger hohem Grade an, sondern wichtig für die Bewertung ist auch, ob gewisse Merkmale kombiniert vorhanden sein müssen oder nicht" ²⁾. Die Kombination der üblichen Merkmale, die an der Mehrzahl der Arbeitsplätze auftreten, mit "seltenen" Merkmalen wie "Sonderbegabungen" oder "schöpferische Gestaltungsaufgaben", können zum Beispiel in einer Werbeabteilung festgestellt werden.

Aus der praktischen Bewertung kann berichtet werden, daß es in dem erwähnten Großhandelsbetrieb äußerst schwierig

1) Bloch, W., a.a.O., S. 40

2) ebenda, S. 41.

war, die Arbeitsplätze in der Werbeabteilung treffsicher zu bewerten. Bedingt durch die andersartige Anforderungsstruktur waren an den Arbeitsplätzen in der Werbeabteilung die Beanspruchungsintensitäten vieler für die Arbeitsplätze in anderen Abteilungen "üblichen" Merkmale ("Disponieren", "Genauigkeit", "Umgang mit Kunden" usw.) relativ schwach oder überhaupt nicht vorhanden. Obwohl der Bewertung "spezielle" und für die Werbeabteilung typische Merkmale ("Sonderbegabungen", "Gestaltungsaufgaben") zugrunde lagen, konnten anfangs die Bewertungsergebnisse qualifizierter Sachbearbeiter in der Werbeabteilung (Texter, Graphiker) nicht befriedigen. Es kamen in dieser Abteilung zunächst Unterbewertungen vor. In der praktischen Bewertung bieten sich im allgemeinen irgendwelche Korrekturmöglichkeiten, so daß im Endergebnis der Arbeitsschwierigkeitsgrad der "kritischen" Arbeitsplätze relativ treffsicher bestimmt werden kann, zumal es sich in der Regel um wenige "strittige" Arbeitsplätze handelt, insbesondere in Großhandelsbetrieben. Bloch schlägt vor, das Problem im Zusammenhang mit der Umwandlung der Arbeitswerte in Löhne und Gehälter (durch den Verlauf der Lohn- und Gehaltskurven) zu lösen ¹⁾.

Ebenfalls wird von Bloch das Problem aufgeworfen, ob das sog. Fechner'sche Gesetz auch für die Arbeitsbewertung eine gewisse Gültigkeit besitzt. Es handelt sich hierbei um ein psychologisches Gesetz, wonach die Reizempfindung logarithmisch mit der Intensivierung des Reizes (Stimulus) wächst ²⁾. Bisher beschränkt sich die Gültigkeit des Gesetzes auf den Fall, daß nur ein einziger Reiz (Stimulus) vorhanden ist. Bloch stellt die hypothetische Frage, ob dieselbe oder ähnliche Gesetzmäßigkeit auch gilt, wenn mehrere Reize gleichzeitig auftreten. Auf die Arbeitsbewertung übertragen lautet die Frage dann, ob ein Funktionalzusammenhang derart besteht, daß die Arbeitsschwierigkeit (Gesamtbeanspruchung = Empfindung) logarithmisch mit dem Intensitätszuwachs der einzelnen Beanspruchungen (= Reize) zunimmt.

1) Bloch, W., a.a.O., S. 41 und 63

2) Vgl. Otis, J.L., Leukart, R.H., a.a.O., S. 102;
Bloch, W., a.a.O., S. 42.

Von Bloch werden solche Zusammenhänge vermutet, und zwar speziell, wenn bestimmte Merkmale andere Merkmale überdecken können. Beispielsweise könnte mit einem bestimmten Arbeitsplatz eine sehr große Verantwortung verbunden sein, so daß eine Lärmbelastung "gar keinen Einfluß oder keinen praktisch meßbaren Einfluß mehr ausübt" ¹⁾. Wenn durch die Arbeitswissenschaft die Vermutung von Bloch bestätigt wird, handelt es sich um einen echten Einwand gegen die obigen Verfahrensprinzipien der quantitativen Analyse, insbesondere gegen die Summierung der nach dem herkömmlichen Verfahren ermittelten Quantifizierungswerte der einzelnen Merkmale.

Ein sehr umstrittenes Problem bildet die Gewichtung der Merkmale. Es würde nicht vorhanden sein, "wenn die Intensität der einzelnen Anforderungsbeanspruchung gemessen werden könnte und dafür nicht behelfsmäßige Ausdrucksformen herangezogen werden müßten" ²⁾. Die Gewichtung ist unter den verschiedensten Aspekten untersucht und es sind eine Vielzahl von Verfahren für die Ermittlung der Gewichte entwickelt worden. Bei einer kritischen Betrachtung kann kein Lösungsvorschlag letztlich befriedigen. Allgemein sei an dieser Stelle mit Böhrs festgestellt: "Das strittige Problem der Gewichtung ist vermutlich theoretisch nicht zu lösen" ³⁾. Die speziellen Einzelprobleme werden an anderer Stelle erörtert.

II. DAS METHODISCHE SCHÄTZEN ALS HILFSMITTEL DER QUANTITATIVEN ANALYSE

Wie dargelegt, fehlen in der quantitativen Schwierigkeitsanalyse die Voraussetzungen für ein absolutes Meßverfahren. Von der Arbeitsbewertung mußten deshalb Verfahren entwickelt werden, die es ermöglichen, die Schwierigkeitsmerkmale ohne exakte Messungen zu quantifizieren und den Schwierigkeitsgrad

1) Bloch, W., a.a.O., S. 42

2) Böhmer, K.L., a.a.O., S. 54/55

3) Böhrs, H., a.a.O., S. 60.

der einzelnen Arbeitsplätze zu bestimmen. Das gemeinsame Quantifizierungsprinzip dieser Verfahren ist die Schätzung, die wie folgt gekennzeichnet werden kann: "Die Schätzung ist im Gegensatz zur Messung weder hinsichtlich des einschlagenden Verfahrens noch hinsichtlich des Ergebnisses eindeutig bestimmt" ¹⁾.

1. Das Problem der Objektivität

Vielfach wird im täglichen Leben und besonders in den Betrieben das Schätzen als subjektive und willkürliche Methode abgelehnt. Es darf aber nicht übersehen werden, daß in vielen Lebensbereichen Ergebnisse mit einem Schätzverfahren ermittelt werden, u.a. im Schul- und Sportbereich, wo, ähnlich wie in der Arbeitsbewertung, Sachverhalte komplexer Natur zu bewerten sind. Grundlage für jede Schätzung bildet die menschliche Urteilsfähigkeit. Insofern können die auf dem Schätzwege ermittelten Ergebnisse nicht im eigentlichen Sinne als objektiv bezeichnet werden. Die Arbeitsbewertung bedient sich des methodischen Schätzens mit Hilfe der verschiedenen Bewertungsverfahren. Diese Verfahren als solche besitzen einen objektiven Charakter, wenn die Kennzeichnung von Bramesfeld zugrunde gelegt wird: "Jedes sachrichtige und sachbestimmte und nachprüfbare Verfahren ist objektiv" ²⁾. Unterscheiden sich auch die Bewertungsverfahren in der Methodik, so verfolgen sie doch das gemeinsame Ziel, den Ermessensspielraum beim Schätzen so weit wie möglich zu reduzieren. Dadurch wird die Treffsicherheit beim Schätzen größer und darüber hinaus der subjektive (persönliche) Einfluß der Schätzer beschränkt. Mit dem methodischen Schätzen werden somit in jedem Fall Willkürlichkeiten ausgeschlossen, dennoch können die ermittelten Ergebnisse keinen Anspruch auf absolute Objektivität und Exaktheit beanspruchen.

Der Grad der "Objektivität" der Bewertungs- (Schätz-) ergeb-

1) Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 40

2) Bramesfeld, E., Schätzen als Methode, Zbl.Arb.Wiss. 1 (1947) 9, S. 166.

nisse hängt entscheidend davon ab, inwieweit die einzelnen Merkmale exakte Anhaltspunkte für die Quantifizierung bieten. Verschiedene Merkmale können mit speziellen Maßstäben quantifiziert werden. Insbesondere kann die körperliche Beanspruchung mit kalorimetrischem Maßstab gemessen werden. Allerdings findet dieser Maßstab in der Praxis bisher keine Verwendung, wahrscheinlich weil die Messungen noch zu kompliziert und kostspielig sind. Von der Arbeitswissenschaft kann aber erwartet werden, daß sie sowohl exakte physiologische als auch psychologische Meßverfahren entwickelt, die für die praktische Bewertungsarbeit anwendbar sind. Ferner stehen der quantitativen Analyse allgemein als "objektiv" anerkannte Anhaltspunkte zur Verfügung, wie z.B. der Berufswerdegang bei dem Merkmal "Fachkenntnisse", die Zahl der Berufsjahre bei dem Merkmal "Berufserfahrung" oder die Schadenshöhe bei dem Merkmal "Verantwortung für Betriebswerte". In den Industriebetrieben sind für eine Vielzahl von Merkmalen irgendwelche Anhaltspunkte gegeben ¹⁾. In Großhandelsbetrieben lassen sich nur für wenige Merkmale Anhaltspunkte verwenden. Wie an anderer Stelle dargelegt, scheidet im allgemeinen zum Beispiel der Berufswerdegang für die Ermittlung der Beanspruchungsintensität beim Merkmal "Fachkenntnisse" aus. Für den Großhandel kommen in erster Linie die Anzahl der Berufsjahre für das Merkmal "Berufserfahrungen" sowie die Anzahl der Beaufsichtigten für das Merkmal "Führungsaufgaben" und die Werthöhe der Betriebsmittel, Debitoren etc. für das Merkmal "Verantwortung für Betriebswerte" in Betracht.

2. Voraussetzungen für das methodische Schätzen

Es soll die Frage erörtert werden, welche Voraussetzungen notwendig sind, um mit dem methodischen Schätzen "optimale" Bewertungsergebnisse zu erzielen. Wie bereits gesagt, ist das Schätzen von der menschlichen Urteilsfähigkeit abhängig. Dadurch wird die Zuverlässigkeit ("Richtigkeit") der Bewer-

1) Vgl. z.B. Euler, H., Stevens, H., Schilling, F., Schoppe, R., a.a.O., S. 24 ff.

tungsergebnisse in entscheidendem Maße von der Qualifikation der Bewerter (als Schätzer) bestimmt. Ein Bewerter sollte über umfangreiche Erfahrungen aus der praktischen Bewertungsarbeit verfügen und speziell im Schätzen planmäßig geschult sein ¹⁾. Das Schätzen ist ein Teilgebiet des Arbeitsstudiums und somit lehrbar, und zwar "an Hand von fest eingeprägten Vorstellungsbildern, die aus Erfahrung oder systematischer Schulung gewonnen werden" ²⁾.

Für die Auswahl von Bewertern zur Durchführung einer Arbeitsbewertung kommen drei Möglichkeiten in Frage:

1. Die Arbeitsbewertung wird vollständig und ausschließlich von betriebsfremden Fachleuten durchgeführt.
2. Die Arbeitsbewertung wird ausschließlich von Betriebsangehörigen durchgeführt.
3. Die Arbeitsbewertung wird von betriebsfremden Fachleuten in Zusammenarbeit mit Betriebsangehörigen durchgeführt.

Es sei darauf verzichtet, die Vor- und Nachteile dieser drei Möglichkeiten im einzelnen aufzuzeigen, zumal sie ausführlich bei Otis/Leukart erörtert werden ³⁾. Allgemein muß der dritten Möglichkeit der Vorzug gegeben werden, da sie die Vorteile der beiden anderen Methoden in sich vereinigt und deren Nachteile weitgehend ausschaltet ⁴⁾. In diesem Fall bieten die betriebsfremden Experten auf Grund ihrer Erfahrungen die Gewähr, daß die Arbeitsbewertung mit Erfolg eingeführt wird. Sofern ein Betrieb bereits über Mitarbeiter verfügt, die mit der Arbeitsbewertung vertraut sind und Erfahrungen besitzen (in anderen Betrieben erworben), können diese gemeinsam mit den betriebsfremden Fachleuten den Bewertungsplan entwickeln und die Durchführungsarbeiten übernehmen. Sind keine geschulten Mitarbeiter vorhanden, dürfte es sich empfehlen, solche Kräfte, die spä-

1) Vgl. Böhrs, H., Bramesfeld, E., Euler, H., Pentzlin, K., Einführung in das Arbeits- u. Zeitstudium, München 1957, S. 89

2) Bramesfeld, E., Schätzen als Methode, a.a.O., S. 167

3) Vgl. Otis, J.L., Leukart, R.H., a.a.O., S. 153 ff.

4) ebenda, S. 157/158.

ter als Sachbearbeiter für Arbeitsbewertung vorgesehen sind. (in Frage kommen insbesondere Kräfte aus der Personal-, Organisations- oder Arbeitsvorbereitungsabteilung), den beauftragten außerbetrieblichen Experten zur Unterstützung in Routinearbeiten zur Seite zu geben und von diesen gleichzeitig intensiv einweisen zu lassen. Diese Mitarbeiter können dann später, wie bereits angedeutet, die laufenden Ergänzarbeiten (u.a. Bewertung von neuen oder von Arbeitsplätzen, deren Schwierigkeitsstruktur sich verändert haben) selbständig übernehmen.

Im Gegensatz zu Industriebetrieben dürfte in nur wenigen Großhandelsbetrieben (z.B. mit mehr als tausend Beschäftigten) ein spezieller Sachbearbeiter für Arbeitsbewertung nach der Einführung einer Arbeitsbewertung voll ausgelastet sein. In Industriebetrieben können sich die Anforderungsstrukturen vor allem der Arbeitsplätze in der Fertigung durch Produktionsumstellungen und technischen Fortschritt relativ häufig verändern. In Großhandelsbetrieben unterliegen die meisten Arbeitsplätze hinsichtlich der Arbeitsaufgabe und der Arbeitsbedingungen relativ selten Veränderungen, denn die Rationalisierungsmöglichkeiten, bedingt durch den technischen Fortschritt, beschränken sich meist auf nur wenige Arbeitsplätze.

Somit werden die meisten Großhandelsbetriebe für eine Arbeitsbewertung auf betriebsfremde Experten angewiesen sein. Für den Großhandel stellt sich besonders die Frage, welche betriebsfremden Experten beauftragt werden können. Es kommen einmal die freiberuflichen Arbeitsbewertungsexperten in Frage, die allerdings nicht über spezielle Erfahrungen in Großhandelsbetrieben verfügen. Da auch in der Industrie die Arbeitsbewertungspläne betriebsindividuell zu gestalten sind, dürfte es diesen Experten gelingen, auch für Großhandelsbetriebe Bewertungspläne zu entwickeln, die den besonderen Verhältnissen Rechnung tragen. Ferner kann erwartet werden, daß die Betriebsberatungsstellen der Großhandelsverbände den einen oder anderen Berater als Arbeitsbewertungsexperten ausbilden. (Ansätze sind vorhanden; die erwähnte Arbeitsbewertung in einem Großhandelsbetrieb wurde von einer Betriebsbe-

ratungsstelle eines Verbandes durchgeführt.)

Eine weitere Voraussetzung für das methodische Schätzen ist darin zu sehen, daß die subjektiven (individuellen) Einflüsse der schätzenden Personen (Bewerter) ausgeschaltet werden. Die individuelle "Subjektivität" der Bewerber kann eliminiert werden, wenn die Schätzung nicht von einer Person, sondern von mehreren Personen durchgeführt wird, zudem kann dadurch die Treffsicherheit erhöht werden. Allerdings kann nicht in jedem Fall erwartet werden, daß die Ergebnisse absolut richtiger werden, weil mit jeder Schätzung ein Ermessensspielraum verbunden ist. Ferner besitzt die Bewertung durch mehrere Bewerber eine psychologische Bedeutung, sowohl für die einzelnen Bewerber, da sie ihre Schätzergebnisse begründen und verantworten müssen, als auch für die Belegschaft, aus deren Sicht ein derartiges Bewertungsverfahren objektiver und neutraler ist.

In der Praxis können durch mehrere Bewerber verschiedene Verfahren bei der Bewertung Anwendung finden. Nach Wibbe ist die Bewertung durch eine sog. Bewertungskommission besonders geeignet ¹⁾. Diese Bewertungskommission soll sich in Gremien gliedern, wobei die einzelnen Gremien jeweils die Bewertung der Arbeitsplätze für bestimmte Merkmale vornehmen. Dadurch können sich die Gremien "auf ein Spezialgebiet konzentrieren, und es ist sichergestellt, daß die Beurteilung der verschiedenen Anforderungsarten keiner gegenseitigen Beeinflussung unterliegt" ²⁾.

Für die erwähnte Bewertung von Angestelltentätigkeiten in einem Großhandelsbetrieb wurde folgendes Verfahren gewählt: Die Arbeitsplätze wurden einmal von einem beauftragten, betriebsfremden Fachmann und zum anderen von den jeweiligen Abteilungsleitern bewertet, die an Hand eines Bewertungsbogens mit Erläuterungen und Richtbeispielen die Bewertung durchführten. In einer Bewertungskommission, die sich aus den Bewertern (betriebsfremder Fachmann und den Abteilungs-

1) Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 41

2) ebenda, S. 41.

leitern) und aus Vertretern der Geschäftsleitung sowie der Personal- und Organisationsabteilung zusammengesetzt, wurden die Bewertungsergebnisse jeweils verglichen, Differenzen begründet und sachlich diskutiert, um dann die endgültigen Werte festzulegen. Der Vorteil einer derartigen Bewertungstechnik kann darin gesehen werden, daß die einzelnen Bewerber die Arbeitsplätze vollverantwortlich bewerten müssen, d.h. sie müssen sich sehr intensiv und sorgfältig mit der Bewertung beschäftigen. Da die Abteilungsleiter in Großhandelsbetrieben im allgemeinen sehr gut mit den Arbeitsaufgaben der Arbeitsplätze in ihren Abteilungen vertraut sind, können ihre Kenntnisse und Erfahrungen genutzt werden. Sollten die Abteilungsleiter dem sog. Halo-Effect (Heiligenschein-Effekt) unterliegen und die Arbeitsplätze in ihrer Abteilung überbewerten, so kann in der Bewertungskommission eine Korrektur erfolgen. (Zu erwähnen ist, daß in dem betreffenden Großhandelsbetrieb dieser Effekt nicht festgestellt wurde.) Da in der Kommission bereits ermittelte Werte erörtert werden, besteht weniger die Gefahr, daß bestimmte Mitglieder auf Grund ihrer Stellung oder Persönlichkeit die Urteilsbildung und damit die Bewertungsergebnisse bewußt oder unbewußt einseitig beeinflussen, wie das bei einer alleinigen Bewertung durch die oben erwähnten Bewertungsgremien der Fall sein kann.

Für Arbeitsplätze im Fertigungsbereich von Industriebetrieben sind Untersuchungen durchgeführt worden, um die Fehlergrenze bei Bewertung derselben Arbeitsplätze durch mehrere Bewerber zu ermitteln¹⁾. Nach diesen Untersuchungen, die keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit beanspruchen können, muß mit einer durchschnittlichen Fehlergrenze von $\pm 10\%$ gerechnet werden. Auf Grund der Erfahrungen aus dem betreffenden Großhandelsbetrieb kann nur festgestellt werden, daß die Differenzen zwischen den Bewertungsergebnissen des betriebsfremden Fachmannes und den Abteilungsleitern sich "in Grenzen hielten". Im übrigen konnten die Differenzen zwischen den Bewertern sofort auf Grund sachlicher Er-

1) Vgl. Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 42; Lorenz, F.R., Einheitliche Bewertung? Bundesarbeitsblatt (1951) 3, S. 128.

örterungen geklärt werden.

3. Die Verfahrensprinzipien für das methodische Schätzen

Für das methodische Schätzen, so wie es in der Arbeitsbewertung gehandhabt wird, können zwei Verfahrensprinzipien unterschieden werden, und zwar das Ordinal- und Kardinal-Prinzip ¹⁾. Der Unterschied der beiden Prinzipien liegt im wesentlichen darin, daß durch die ordinale Bewertung (Schätzung) die Rangfolge der Beanspruchungsintensitäten, nicht aber die Intensität quantitativ ermittelt werden, während durch die kardinale Bewertung die Intensität quantifiziert wird.

Nach dem Ordinal-Prinzip werden je Merkmal die Arbeitsplätze untereinander nach der Beanspruchungsintensität verglichen (geschätzt), um dann in der Regel lediglich eine Ordnungsfolge für die Beanspruchungsintensität festzulegen. Die Ordnungsfolge kann durch Rangzahlen oder andere Symbole gekennzeichnet werden.

Arbeitsplätze	Merkmal I	Merkmal II
Sachbearbeiter Verkauf	1 a	2 b
Sachbearbeiter Einkauf	2 b	2 b
Fakturistin	5 e	6 f
Stenotypistin	4 d	7 g

Sofern es sich um Rangzahlen bzw. Symbole handelt, drücken die Zahlen keine Wertunterschiede in der Beanspruchungsintensität aus, so daß - unter Berücksichtigung der Gewichtung - keine Endbewertung (zur Bestimmung des Schwierigkeitsgrades) möglich ist. Deshalb ist eine zweite Bewertung (Schätzung) notwendig, nämlich die sog. kardinale Bewertung.

Das Ordinal-Prinzip kann jedoch erweitert bzw. abgeändert werden, um eine direkte Endbewertung durchzuführen, und zwar wie folgt: Grundsätzlich wird auch die Ordnungsfolge ermittelt, wobei aber jede Zahl als Werteinheit dient. Es muß also der Wertunterschied der Beanspruchungsintensität bei der

1) Vgl. Hetzler, H.W., a.a.O., S. 80.

Festlegung der Rangzahlen geschätzt werden. Für die Endbewertung zur Ermittlung des Arbeitswertes kann die Rangzahlenreihe "umgekehrt" werden.

Beispiel:

"Rangzahlen" des Merkmals	Intensitätswerte des Merkmals
1	15
2	14
3	13
4	12
⋮	⋮
⋮	⋮
15	1

Unter Berücksichtigung der Gewichtung kann durch Addition der Intensitätswerte der Arbeitswert der einzelnen Arbeitsplätze ermittelt werden. Dieses Bewertungsprinzip stellt eine Kombination ordinaler und kardinaler Bewertungselemente dar. Es wurde für die erwähnte Bewertung von Angestellten-tätigkeiten in einem Großhandelsbetrieb gewählt ¹⁾.

Voraussetzung für das Kardinal-Prinzip ist eine Wertskala für die Beanspruchungsintensität. Die Wertskala kann unterschiedlich gestaltet werden; im allgemeinen gliedert sie sich in Wertstufen, die definiert und durch Einstufungsbeispiele gekennzeichnet werden. An Hand der Wertskala und der entsprechenden Erläuterungen werden die Merkmale quantifiziert, d.h. die Intensitätswerte werden ermittelt. Die Intensitätswerte lassen sich für die Bestimmung des Schwierigkeitsgrades (Arbeitswert) verrechnen. Äußerlich gesehen gleicht die kardinale Bewertung einem Meßvorgang. Die Problematik liegt aber darin, daß die Skala als "Meßskala" nicht auf einem exakten Urmaß beruht. Ohne eine kardinale Bewertung kann aber die Arbeitsschwierigkeit nicht quantitativ bestimmt werden.

Die verschiedenen Bewertungs- oder Quantifizierungsverfahren verwenden entweder beide Bewertungsprinzipien, wie die sog.

1) Vgl. Teil C III, 2 c.

Rangreihenverfahren, oder sie verzichten auf die ordinale Bewertung und beschränken sich auf die kardinale Bewertung, wie die sog. Stufenwertzahlen.

III. DIE QUANTIFIZIERUNGSVERFAHREN

Wie dargelegt, werden die Merkmale an Stelle einer exakten Messung durch methodische Schätzung quantifiziert, und zwar nach dem Kardinal- oder nach dem Ordinal-Prinzip. Verfahren, die ausschließlich auf dem Kardinal-Prinzip beruhen, benutzen als bewertungstechnisches Hilfsmittel eine durch Wertzahlen gegliederte Einstufungsskala. Deshalb werden sie als Stufenwertzahlverfahren bezeichnet. Hetzler kennzeichnet sie auch als "feste" Beurteilungsnormen, weil sie "im Verlauf des Bewertungsvollzuges nur Veränderungen im beschränkten Umfang zulassen" ¹⁾. Demgegenüber verwenden die vom Ordinal-Prinzip abgeleiteten Quantifizierungsverfahren als bewertungstechnisches Hilfsmittel die Rangreihung. Das gemeinsame besondere Kriterium der Rangreihenverfahren ist nach Hetzler darin zu sehen, daß sie sehr anpassungsfähig sind und bezeichnet sie als "variable" Bewertungsmaßstäbe ²⁾.

Im folgenden sollen die wichtigsten Quantifizierungsverfahren kritisch daraufhin untersucht werden, inwieweit sie geeignet sind, den Anforderungen für eine quantitative Analyse der Arbeitsschwierigkeit in Großhandelsbetrieben gerecht zu werden.

1. Stufenwertzahlverfahren

Formal gesehen bildet die Grundlage des Stufenwertverfahrens eine Intensitätsstufenskala für jedes Bewertungsmerkmal, wobei den einzelnen Stufen der Skala Wertzahlen zugeordnet sind. Die Stufenwerte dienen als Maßstab für die quantitative Bestimmung der Beanspruchungsintensität. Auf-

1) Hetzler, H.W., a.a.O., S. 111

2) ebenda, S. 111

gabe des Bewerter ist, an Hand der Stufenwertskala die Beanspruchungshöhe der einzelnen Arbeitsplätze zu ermitteln (schätzen). Schematisch kann die Bewertungsskala sowie die Ermittlung des Arbeitswertes nach dem Stufenwertzahlverfahren wie folgt dargestellt werden:

Arbeitsplatz							
Merkmal		Intensitätsstufe					Arbeitswert = Gewichtszahl x Stufenwert
Art	Gewicht	I	II	III	IV	V	
A ...	10	1	2	3	4	5	30
B ...	5	0	1	2	3	4	5
C ...	6	0	1	3	5	7	30
usw.							
Gesamtarbeitswert						420	

Die bisherigen Darlegungen lassen zwei Hauptproblemkreise des Stufenwertzahlverfahrens erkennen, nämlich die Festlegung der Intensitätsstufen und die Ermittlung der Stufenwerte für die einzelnen Merkmale.

a) Festlegung der Intensitätsstufen

Für die Festlegung der Intensitätsstufen fehlen absolute Anhaltspunkte, so daß nach einer Zweckmäßigkeitlösung gesucht werden muß, die den praktischen Bedürfnissen Rechnung trägt ¹⁾. Zunächst muß nun die Frage nach der Anzahl der erforderlichen Stufen gestellt werden. Dabei ist grundsätzlich zu unterscheiden, ob für alle Merkmale dieselbe Stufenzahl gewählt werden soll oder ob eine Differenzierung nach den einzelnen Merkmalen vorgenommen werden soll.

aa) Gleiche Stufenzahl

In verschiedenen Bewertungsplänen liegt für alle Merkmale dieselbe Stufenzahl zugrunde. Als Beispiel sei der vom Ar-

1) Vgl. Hetzler, H.W., a.a.O., S. 129;
Burkhard, C.E., a.a.O., S. 128.

beitswissenschaftlichen Institut der Deutschen Arbeitsfront entwickelte Bewertungsplan erwähnt, der schon zu den "älteren" Plänen (Anfang 1940) gezählt werden kann und systematisch begründet ist. In dem Plan werden fünf Stufen unterschieden, die sprachlich wie folgt gekennzeichnet sind ¹⁾:

sehr gering	groß
	mittel
gering	sehr groß

Bregel weist darauf hin, daß es sich hierbei um einen systematischen Aufbau handelt, weil je zwei Stufen über und je zwei Stufen unter dem Durchschnitt liegen.

Andere Autoren betrachten eine Anzahl von fünf Stufen ebenfalls als "optimal" ²⁾, u.a. weil sie "den natürlichen Urteilsbedürfnissen am besten gerecht wird" ³⁾. Grundsätzlich kann mit Bregel festgestellt werden, daß zwar mit der Zahl der Intensitätsstufen die Genauigkeit der Bewertungsergebnisse wächst, jedoch die Grenze für eine weitere Unterscheidung der Intensitätsstufen dort liegt, "wo es praktisch unmöglich ist, diese Stufen noch mit annähernder Genauigkeit zu erfassen" ⁴⁾.

ab) Unterschiedliche Stufenzahl

In verschiedenen Bewertungsplänen wird für die einzelnen Merkmale eine unterschiedliche Anzahl von Stufen gewählt. Insbesondere in dem Bewertungsplan von Euler/Stevens/Schilling/Schoppe für die Bewertung von Angestelltentätigkeiten der Eisen- und Stahlindustrie differiert die Anzahl der Merkmale relativ stark. Allerdings finden maximal zehn Stufen bei dem Merkmal "Fachkenntnisse" Berücksichtigung. Zu diesem Plan erfolgt die Differenzierung der Stufenzahl nach den vorhandenen speziellen Quantifizierungsdaten der einzelnen Merkmale, so daß vom Bewerter die einzelnen Stufen noch

1) Bregel, A., a.a.O., S. 198

2) Vgl. Bloch, W., a.a.O., S. 61; Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 27

3) Wibbe, J., ebenda, S. 27

4) Bregel, A., a.a.O., S. 214.

erfaßbar und zu unterscheiden sind. In dem Bewertungsplan von Bloch (einheitlich für Arbeiter- und Angestelltentätigkeiten) werden für alle Merkmale fünf Intensitätsstufen berücksichtigt, mit Ausnahme der "Schul- und Spezialkenntnisse und den Erfahrungen". Besonders für diese Merkmale sind durch die Anzahl der Ausbildungs- und Erfahrungsjahre konkrete Daten für die Stufenabgrenzung gegeben, so daß die Schätzung des Bewerters erleichtert wird.

Wie bereits an anderer Stelle dargelegt, stehen für die Quantifizierung von Merkmalen in Großhandelsbetrieben kaum konkrete Anhaltspunkte zur Verfügung. Folglich erscheint es zweckmäßiger, für die einzelnen Merkmale maximal nicht mehr als fünf Stufen zu wählen. Für einzelne Merkmale, wie z.B. die "Verantwortung für den Arbeitsablauf" oder "Abwicklung einer Arbeitsaufgabe" fehlen Anhaltspunkte, um fünf Stufen klar abgrenzen zu können. Bei anderen Merkmalen, wie z.B. "Führungsaufgaben", ist auf Grund der Betriebsstruktur in den meisten Großhandelsbetrieben eine fünfstufige Differenzierung illusorisch, weil nur drei oder vier graduell verschiedenartige Beanspruchungen festgestellt werden können. In dem erwähnten Plan für die Bewertung von Angestelltentätigkeiten in einem Großhandelsbetrieb wurden die Arbeitsplätze durch die Abteilungsleiter nach dem Stufenwertzahlverfahren bewertet. Der Bewertungsbogen (Stufenwertskala) enthält eine unterschiedliche Stufenzahl, und zwar von drei bis fünf Stufen, für die einzelnen Merkmale; der ersten Stufe "keine Beanspruchung" sind keine Wertzahlen zugeordnet, so daß in der praktischen Bewertung maximal nur vier Intensitätsstufen zu berücksichtigen sind.

ac) Erläuterung und Abgrenzung der einzelnen Intensitätsstufen

Die Objektivität der Bewertungsergebnisse hängt entscheidend davon ab, ob die Intensitätsstufen der einzelnen Merkmale klar abgegrenzt, definiert und erläutert sind ¹⁾. Es muß versucht werden, "durch genaue Beschreibung möglichst zahlreiche Einflußgrößen, Höhe und Form der Belastung in jeder

1) Vgl. Otis, J.L., Leukart, R.H., a.a.O., S. 99 ff.

Stufe so klar herauszustellen, daß ein sachkundiger Bewerter ein hinreichend genaues Bewertungsergebnis erzielen kann" ¹⁾. Als besonderes Hilfsmittel für den Bewerter haben sich Richtbeispiele bewährt. Je weniger sich die Stufen durch Kriterien der einzelnen Merkmale exakt abgrenzen und erläutern lassen, um so größer ist die Bedeutung der Richtbeispiele. Wie dargelegt, besitzt die Mehrzahl der Merkmale in Großhandelsbetrieben keine spezifischen Quantifizierungsanhaltspunkte, so daß die Stufen in erster Linie durch Richtbeispiele zu kennzeichnen sind. In dem erwähnten Bewertungsplan eines Großhandelsbetriebes ist darauf verzichtet worden, die Stufen zu definieren bzw. verbal zu erläutern. Als Anhaltspunkte für die Bewerter diene eine ausführliche Beschreibung der Bewertungsmerkmale sowie für jede Merkmalstufe mehrere repräsentative Richtbeispiele. Die Abgrenzung der Intensitätsstufen ist insofern problematisch, weil bei der Bewertung Zweifelsfragen auftreten können, mit welchem Richtbeispiel die jeweils zu bewertenden Arbeitsplätze vergleichbar sind, d.h. in der Beanspruchungsintensität übereinstimmen. Die Zweifelsfragen können zwar nie völlig beiseite geräumt, aber doch wesentlich reduziert werden, wenn für jede Stufe Richtbeispiele aus allen Betriebsbereichen bzw. Abteilungen (Einkauf, Verkauf, Buchhaltung, Lager usw.) ausgewählt werden. Es muß allerdings eingeräumt werden, daß auch in Großhandelsbetrieben für bestimmte Merkmale die Stufen klar abgegrenzt werden können. Dazu gehört z.B. das Bewertungsmerkmal "Führungsaufgaben". Für die Stufenabgrenzung kann u.a. die Anzahl der unterstellten Mitarbeiter dienen:

I Stufe keine	unterstellte(n) Mitarbeiter
II " bis 5	" "
III " 6 bis 10	" "
IV " über 10	" "

Im übrigen kann die Abgrenzung und Erläuterung der einzelnen Stufen nur betriebsindividuell erfolgen.

1) Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 27.

b) Ermittlung der Stufenwertzahlen

Neben der Gewichtung der Merkmale bildet die Ermittlung der Stufenwertzahlen (von Bloch auch Wertfaktoren genannt ¹⁾) das schwierigste und strittigste Problem der Stufenwertzahlverfahren. In diesem Zusammenhang bleiben die Gewichtungsfragen unberücksichtigt, da sie später an anderer Stelle untersucht werden. Folglich muß von der Voraussetzung ausgegangen werden, daß jedem Merkmal dieselbe maximale Wertzahl zuzuordnen ist, denn durch unterschiedliche Wertzahlen erfolgt bereits eine Gewichtung, die durch das folgende Beispiel schematisch veranschaulicht werden kann:

Merkmal	maximale Wertzahl	verteilt auf Stufe			Gewichtsschlüssel
		I	II	III	
A ...	3	1	2	3	1
B ...	6	2	4	6	2

Als maximale Wertzahl kann jede beliebige Zahl gewählt werden.

ba) Der Verlauf der Stufenwertzahlen

Das eigentliche Problem bei der Ermittlung der Stufenwertzahlen liegt darin, die zugrunde gelegte maximale Wertzahl so auf die Intensitätsstufen der einzelnen Merkmale zu verteilen, daß die Beanspruchungshöhe von Stufe zu Stufe als Schwierigkeitszuwachs quantitativ richtig erfaßt wird. Deshalb muß die grundsätzliche Frage erörtert werden, welche Einflußrelationen zwischen wachsender Beanspruchungsintensität der einzelnen Merkmale und dem Schwierigkeitsgrad bestehen ²⁾. Es können allgemein drei Grundtendenzen unterschieden werden, nämlich

ein linearer	Intensitätsanstieg
" progressiver	"
" degressiver	"

1) Bloch, W., a.a.O., S. 66

2) Vgl. Otis, J.L., Leukart, R.H., a.a.O., S. 110 ff;
Lytle, C.W., Job Evaluation Methods, New York 1954, S.124.

Insbesondere von Bloch ¹⁾ ist untersucht und begründet worden, wie und in welcher Relation die Intensität verschiedener Merkmalgruppen wächst. Demnach kann nur für wenige Merkmale ein linearer Verlauf angenommen werden, während für viele Merkmale ein progressiver oder gar ein stark progressiver und für einige Merkmale ein degressiver Verlauf begründet werden kann. Allerdings können bei einzelnen Merkmalen auch verschiedene Verläufe festgestellt werden. Beispielsweise kann für das Merkmal "Erfahrung" ein linearer Verlauf zugrunde gelegt werden, "wenn die Bewertung nur bis zum mittleren, progressiven bis stark progressiven Verlauf, wenn obere und oberste Kader bewertet werden" ²⁾. Der lineare Verlauf wird dadurch begründet, daß die Erfahrung in der Regel proportional zur Zeit wächst. Da bei "höheren" Stellen die Erfahrung progressiv steigen kann, wird ein progressiver Verlauf vorgeschlagen. Das Problem des Intensitätsaufstieges ist erst in den letzten Jahren näher untersucht worden und noch sehr umstritten.

Burkhard, der nur die lineare und progressive Tendenz unterscheidet, ist (allerdings ohne eine Untersuchung der einzelnen Merkmale) der Auffassung, daß der progressive Intensitätszuwachs nur auf Grund lohnpolitischer Überlegungen zu rechtfertigen ist, und zwar unter Berücksichtigung der Arbeitsmarktsituation, um qualifizierten Kräften einen Anreiz zu bieten ³⁾. Eine ähnliche Begründung wird von Hetzler angeführt ⁴⁾. Allerdings verweist Hetzler auch auf das Fechner'sche Gesetz, um die Intensitätsprogression allgemein begründen zu können, stellt jedoch die Anwendung dieses Gesetzes durch eine Reihe von Einwänden in Frage ⁵⁾.

Für die Intensitätsdegression findet sich noch keine allgemeine Begründung. Von Hetzler wird als Beispiel für einen degressiven Intensitätsanstieg das Merkmal "Berufserfahrung" erwähnt, und zwar mit der Begründung, daß "deren

1) Vgl. Bloch, W., a.a.O., S. 64/65

2) ebenda, S. 64

3) Burkhard, C.E., a.a.O., S. 131

4) Hetzler, H.W., a.a.O., S. 130

5) Vgl. ebenda, S. 130.

Zuwachsrates im allgemeinen während der Einarbeitungszeit am größten ist" ¹⁾. Diese Auffassung steht offensichtlich im Widerspruch zu der von Bloch, der eine lineare Zuwachsrates für "untere" und eine progressive Zuwachsrates für "höhere" Arbeitsplätze annimmt ²⁾.

Das Beispiel zeigt, wie schwierig es ist, das Problem abschließend beurteilen und lösen zu können. Die praktischen Erfahrungen (u.a. aus der erwähnten Arbeitsbewertung in einem Großhandelsbetrieb) sprechen dafür, daß linearer Intensitätsanstieg für alle Merkmale nicht angenommen werden kann. Im übrigen muß auf Grund der betriebsindividuellen Gegebenheiten untersucht werden, für welche Merkmale und welche Arbeitsplätze eine lineare, progressive oder degressive Intensitätszuwachsrates zu wählen ist.

Im Anschluß daran müssen den Intensitätsstufen die Wertzahlen zugewiesen werden. Wie dargelegt, muß die gewählte Gesamtzahl (z.B. zehn) auf die verschiedenen Stufen der einzelnen Merkmale verteilt werden. Wird aus praktischen Zweckmäßigkeitsgründen für jedes Merkmal dieselbe Zuwachsrates zugrunde gelegt, kann eine einfache Tabelle angelegt werden, um die Wertzahlen zu ermitteln, z.B. nach folgendem Schema:

S t u f e n					
	I	II	III	IV	V
<u>3 Stufen</u>					
degressiv	0,1-5	5,1-7,5	7,6-10		
linear	0,1-3,3	3,4-6,6	6,7-10		
progressiv	0,1-2,1	2,2-5,6	5,7-10		
<u>5 Stufen</u>					
degressiv	0,1-3	3,1-5,5	5,6-7,5	7,6-9	9,1-10
linear	0,1-2	2,1-4	4,1-6	6,1-8	8,1-10
progressiv	0,1-0,6	0,7-2	2,1-4,1	4,2-6,8	6,9-10
usw.					

1) Hetzler, H.W., a.a.O., S. 131

2) Bloch, W., a.a.O., S. 64.

In der erwähnten Bewertung von Angestelltentätigkeiten in einem Großhandelsbetrieb wurden die einzelnen Merkmale zwar nicht eingehend auf ihren Charakter bezüglich des Intensitätsverlaufes untersucht, jedoch stellte sich auch die Notwendigkeit, für die einzelnen Merkmale unterschiedliche Stufenzuwachsraten zu wählen, da die Gehaltskurve linear verlaufen sollte ¹⁾. "Hat man den Wunsch nach linearen Lohnkurven (die Lohnkurve stellt graphisch den Zusammenhang zwischen Arbeitswerten und Grundsätzen dar), so ist man genötigt, die Stufenwertverläufe den Merkmalen individuell anzupassen" ²⁾. Der Verlauf der Wertzahlen wurde auf Grund der betrieblichen Verhältnisse für jedes Merkmal individuell festgelegt, in der Regel als kombinierte lineare und progressive bzw. degressive Verläufe. Nur für wenige Merkmale wurde ein einheitlicher Verlauf zugrunde gelegt, wie z.B. ein linearer Verlauf für den "Umgang mit Kunden".

bb) Die Ermittlung der Stufenwertzahlen bei einer mehrdimensionalen Quantifizierung

Bisher wurde unterstellt, daß die quantitative Bestimmung der Beanspruchungsintensität für alle Merkmale ein Problem der eindimensionalen Quantifizierung ist. In verschiedenen Bewertungsplänen, die nach dem Stufenwertzahlverfahren aufgebaut sind, erfolgt bezüglich der Quantifizierung eine Differenzierung für einzelne Merkmale ³⁾. Dabei können folgende Merkmalgruppen unterschieden werden:

1. Merkmale, die nicht von anderen Merkmalen abhängig sind und deren Beanspruchungsintensität nicht von der Beanspruchungszeit beeinflußt wird. Es handelt sich um typische Merkmale der Kategorie "Fähigkeiten", die sich nur eindimensional qualifizieren lassen.
2. Merkmale, die ebenfalls von anderen Merkmalen unabhängig sind, deren Beanspruchungsintensität

1) Vgl. Lytle, C.W., a.a.O., S. 236 ff.

2) Bloch, W., a.a.O., S. 61/62

3) Vgl. Euler, H., Stevens, H., a.a.O., S. 23 ff.; Euler, H., Stevens, H., Schilling, F., Schoppe, R., a.a.O., S. 21 ff.; Lytle, C.W., a.a.O., S. 110 ff.

durch den Zeitfaktor entscheidend bestimmt wird.
Es sind also Merkmale der Kategorie "Belastungen".

3. Merkmale, die in erster Linie in einem Abhängigkeitsverhältnis zu den unabhängigen Merkmalen der Kategorie "Fähigkeiten" stehen, und deren Beanspruchungsintensität nicht bzw. unwesentlich vom Zeitfaktor beeinflusst wird. Es sind die sog. komplexen Merkmale, die verschiedenartige Schwierigkeitselemente beinhalten.

Bei der Quantifizierung der zweiten Merkmalgruppe kann die Zeit als zweite Dimension Berücksichtigung finden. Es soll darauf verzichtet werden, die technischen Einzelheiten der zweidimensionalen Quantifizierung zu erörtern. Schematisch kann sie wie folgt durchgeführt werden: Zunächst werden nach eindimensionalen Methoden Intensitätsstufen gebildet und den einzelnen Stufen Wertzahlen zugeordnet. Dann werden Zeitstufen für die Beanspruchungsdauer festgelegt und die Wertzahlen der einzelnen Intensitätsstufen den Zeitstufen zugewiesen.

Intensitätsstufe	Wertzahl	Beanspruchungsdauer			
		2 Std.	4 Std.	6 Std.	8 Std.
I	2	-	-	1	2
II	3	-	1	2	3
III					
usw.					

Grundsätzlich können die Wertzahlen für die Beanspruchungsdauer degressiv, linear oder progressiv gestuft werden. Bloch empfiehlt die lineare Stufung ¹⁾, während Euler, Stevens, Schilling, Schoppe hinsichtlich der Zeit nicht lineare Zuwachsraten verwenden ²⁾. Für die einzelnen Merkmale werden zweidimensionale Wertzahltabellen (vgl. Schema) aufgestellt, die dem Bewerter für die Quantifizierung dienen. Die Voraussetzung für die Einbeziehung des Zeitfaktors

1) Bloch, W., a.a.O., S. 68

2) Vgl. Euler, H., Stevens, H., Schilling, F., Schoppe, R., a.a.O., S. 48.

bei der Quantifizierung der Belastungs-Bewertungsmerkmale besteht darin, daß die Beanspruchungsdauer ermittelt werden kann. In Industriebetrieben - insbesondere im Fertigungsbereich - kann für eine Vielzahl von Arbeitsplätzen die zeitliche Beanspruchungszeit verschiedener Belastungsmerkmale mehr oder weniger gut erfaßt werden. Das für Großhandelsbetriebe entwickelte Merkmalschema hat nur zwei Merkmale, die eindeutig zur Kategorie "Belastungen" gezählt werden können, nämlich "körperliche Belastungen" und "Arbeitsbedingungen". Beide Merkmale können sowohl an Arbeitsplätzen von Angestellten als auch von Arbeitern festgestellt werden. Diese zwei Anforderungsarten treten im allgemeinen nur an wenigen Arbeitsplätzen von Arbeitern, und zwar an denen mit einer geringen Belastungsintensität, auf. Demgegenüber sind mit fast allen Arbeitstätigkeiten mehr oder weniger größere körperliche Belastungen verbunden und eine Vielzahl von Arbeiterarbeitsplätzen ist irgendwelchen Umgebungseinflüssen ausgesetzt. In Großhandelsbetrieben ist es häufig sehr schwer, die Belastungszeit zu ermitteln. Der Grund hierfür liegt darin, daß an vielen Arbeitsplätzen Wechseltätigkeiten zu verrichten sind, wobei vielfach die einzelnen Tätigkeiten unregelmäßig wechseln und sich außerdem die Belastungsintensität je Tätigkeit ändern kann. Als Beispiele können die Arbeitsplätze vieler Lagerarbeiter (schwere körperliche Arbeit beim Entladen von Waggons, leichtere körperliche Arbeiten beim Zusammenstellen, Kontrollieren und Verpacken von Kommissionen) oder die der Kraftfahrer (Waren laden "helfen", fahren, Waren beim Kunden abladen) angeführt werden. Das Problem, die Belastungszeiten zu erfassen, hängt in Großhandelsbetrieben nicht zuletzt von dem Organisationsgrad und speziell der Arbeitsteiligkeit ab. In der Regel ist die relative Zahl der Arbeitsplätze mit Wechseltätigkeiten in größeren "gut" organisierten Betrieben geringer als in den "schlecht" organisierten Unternehmen sowie in mittleren und kleinen Betrieben, in denen der Arbeitsteiligkeit auf Grund der Betriebsgröße Grenzen gesetzt sind. Für die meisten Großhandelsbetriebe dürfte es sich empfehlen, die Belastungsdauer der einzelnen Merkmale, insbesondere bei

Wechseltätigkeiten, mit Hilfe des Multimomentverfahrens¹⁾ zu ermitteln. Mit diesem Verfahren können die Belastungszeiten zwar nicht mit der letzten Exaktheit "gemessen", aber für die Bedürfnisse einer Arbeitsbewertung hinreichend genau und mit vertretbarem Aufwand erfaßt werden. In Betrieben, in denen nur wenige Arbeitsplätze einer verhältnismäßig geringen Belastung der oben erörterten Merkmale unterliegen (z.B. Großhandlungen, die ausschließlich Streckengeschäfte tätigen und keine Arbeiter beschäftigen oder im Schmuck- und Uhersatzteilgroßhandlungen), kann auf die Einbeziehung des Zeitfaktors bei der Quantifizierung verzichtet werden. Dadurch dürfte in diesen Fällen die Zuverlässigkeit (Genauigkeit) der Endbewertungsergebnisse nicht wesentlich beeinträchtigt werden.

Neben den oben diskutierten reinen Belastungs-Merkmalen beeinflusst der Zeitfaktor entscheidend den Beanspruchungsgrad des komplexen Merkmals "Umgang mit Kunden". Wie dargelegt, tritt dieses Merkmal in allen Großhandelsbetrieben an relativ vielen Arbeitsplätzen auf. Im Gegensatz zu den oben erörterten Merkmalen ist die Beanspruchungsintensität bei der Anforderungsart "Umgang mit Kunden" an den einzelnen Arbeitsplätzen kaum Veränderungen unterworfen. Die Intensität kann beispielsweise bei Reisenden, Telefonverkäufern usw. in etwa als konstant angenommen werden. Somit stellt sich nur das Problem, die Belastungsdauer festzustellen. Es kann hierfür wiederum das Multimomentverfahren empfohlen werden.

Eine zwei- oder mehrdimensionale Quantifizierung für die sog. korrespondierenden (komplexen) Merkmale (Gruppe 3) kann dadurch begründet werden, daß sie Schwierigkeitselemente anderer Merkmale beinhalten, die bei der Quantifizierung zu berücksichtigen sind. Somit besteht ein Problem

1) "Das Multimoment-Verfahren ist ein Stichprobenverfahren, das verbindliche Aussagen über die prozentuale Häufigkeit (und damit über die Dauer) von unregelmäßig auftretenden Vorgängen beliebiger Art mit vorausbestimmbarer Genauigkeit gibt". Neumann, P., Eine Arbeitsstudie im Büro mit Hilfe von Multimoment-Aufnahmen, Das rationelle Büro, 13 (1962) 4, S. 165.

darin, für die einzelnen Merkmale die korrespondierenden Merkmale festzulegen. In dem Bewertungsplan von Euler/Stevens/Schilling/Schoppe für Angestellten-Tätigkeiten in der Eisen- und Stahlindustrie werden "Nachdenken", "Aufmerksamkeit", "Disponieren", "körperliche Geschicklichkeit" und "Aufsicht" als korrespondierende Merkmale betrachtet ¹⁾.

Nach den Autoren ist "Nachdenken" mit dem Merkmal "Fachkenntnissen" verknüpft, weil das Nachdenken in hohem Maße von dem durch die Ausbildung erworbenem Wissen abhängig ist ²⁾. Bei der Quantifizierung finden deshalb die "Fachkenntnisse" Berücksichtigung, und zwar indem die einzelnen Intensitätsstufen des Merkmals "Nachdenken" horizontal durch die Intensitätsstufen des Merkmals "Fachkenntnisse" untergliedert werden. Dadurch entsteht eine Intensitätstabelle, der Wertzahlen zugeordnet werden:

Stufe des erforderlichen Nachdenkens	ermittelte Stufe für Berufswertgang (Berufsausbildung) aus Fachkenntnisse				
	0	I	II	III	usw.
0	0	0,1	0,4	0,7	
I	0	0,4	1,0	1,9	
II					
usw.					

Das Merkmal Disponieren wird sogar vierdimensional quantifiziert, weil von den Autoren eine Beeinflussung (Verknüpfung) durch (mit) die (den) Merkmale(n) "Fachkenntnisse", "Nachdenken" sowie "Verantwortung für den Arbeitsablauf" angenommen wird. Das für Großhandelsbetriebe aufgestellte Merkmalschema enthält auch verschiedene komplexe Bewertungsmerkmale, für die irgendeine Verknüpfung mit anderen Merkmalen festgestellt werden kann ³⁾. Grundsätzlich können auch in Großhandelsbetrieben die korrespondierenden Merkmale mehrdimensional quantifiziert werden. Dabei treten

1) Euler, H., Stevens, H., Schilling, F., Schoppe, R.,
a.a.O., S. 20

2) ebenda, S. 38

3) Vgl. Teil B IV.

keine besonderen Probleme auf. Die mehrdimensionale Quantifizierung der korrespondierenden Merkmale ist eine Besonderheit der Stufenwertzahlverfahren, denn in den Rangreihenverfahren ist sie aus methodischen Gründen nicht durchführbar. Sie wird auch von einigen Autoren für ein Stufenwertzahlverfahren abgelehnt, so z.B. von Bloch, der allerdings seinen Standpunkt nicht begründet ¹⁾. Gegen die mehrdimensionale Quantifizierung spricht eine Reihe schwerwiegender Einwände, die besonders von Hetzler erörtert wird ²⁾. Die Hauptbedenken für die praktische Bewertungsarbeit sind folgende: Die Problematik beginnt mit der Bestimmung der Einflußmerkmale, weil keine eindeutigen Kriterien zur Verfügung stehen. Beispielsweise lassen sich neben den Merkmalen "Fachkenntnisse" und "Umgang mit Menschen" auch die Merkmale "Nachdenken" oder "Aufmerksamkeit" als Einflußfaktoren für das komplexe Merkmal "Aufsicht" begründen. Unterläuft bei der Intensitätsbestimmung der Einflußmerkmale ein Fehler, so wird dieser zwangsläufig auf die komplexen Merkmale übernommen und pflanzt sich sozusagen fort. Ferner wird den Einflußmerkmalen eine besondere Stellung eingeräumt, so daß die Frage auftaucht, ob dadurch nicht ein zusätzlicher Gewichtungseffekt erzielt wird.

c) Würdigung der Stufenwertzahlverfahren

Die Stufenwertzahlverfahren haben sowohl im Inland als auch im Ausland für die Bewertung von Arbeiter- und Angestellten-tätigkeiten weite Verbreitung gefunden ³⁾. Allgemein können folgende Vorteile herausgestellt werden ⁴⁾: Die Bewertungsergebnisse können den Mitarbeitern am besten erklärt werden. Die Arbeitsplatzgrundgehälter und -löhne können an Hand der Arbeitswerte verhältnismäßig einfach festgelegt werden. Ohne neue Bewertungsarbeiten können die Grundgehälter und -löhne jederzeit erhöht oder gesenkt werden.

1) Bloch, W., a.a.O., S. 59

2) Vgl. Hetzler, a.a.O., S. 141/142

3) Vgl. ebenda, S. 145; Patton, J.A., Littlefield, C.L., a.a.O., S. 114

4) Vgl. Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 28; Otis, J.L., Leukart, R.H., a.a.O., S. 92 ff.

Durch die Unterscheidung der Intensitätsstufen sowie deren ausführliche Erläuterungen wird der subjektive Einfluß der Bewerter begrenzt.

Das Stufenwertzahlverfahren verlangt keine Beschränkung der Merkmalzahl.

Bei einer Bewertung durch mehrere Bewerter treten relativ wenige Differenzen auf.

Schließlich kann auf Grund praktischer Erfahrungen festgestellt werden, daß die Bewertung verhältnismäßig einfach ist und auch u.U. von Nicht-Fachleuten durchgeführt werden kann. Denn der eigentliche Bewertungsvorgang besteht darin, jeden Arbeitsplatz für sich in die Intensitätsskala der einzelnen Merkmale einzustufen.

Für die praktische Verwendung eines Stufenwertzahlverfahrens werden von Otis/Leukart folgende Nachteile genannt ¹⁾: Ein Bewertungssystem (-plan) ist schwer zu entwickeln. Ein Stufenwertzahlverfahren ist den Mitarbeitern schwer zu erklären.

Die Durchführung der Bewertungsarbeiten beansprucht einen erheblichen Zeitaufwand.

Im übrigen weist Hetzler mit Recht daraufhin, daß vielfach die erheblichen Schwächen des Stufenwertverfahrens übersehen werden, insbesondere weil durch die Wertzahlenskalen der Anschein einer Genauigkeit erweckt wird, "die bei dem gegenwärtigen Stand der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnis auch nicht im Entferntesten erreicht werden kann" ²⁾.

Die obigen Darlegungen haben gezeigt, daß es sich nicht um ein absolut begründetes Verfahren handelt. Die Lösungen der einzelnen Probleme bleiben bei einer kritischen Betrachtungsweise problematisch. Letztlich kann das Stufenwertzahlverfahren nur nach pragmatischen Gesichtspunkten beurteilt werden, nämlich nach der praktischen Bewährung. Diese kann dem Stufenwertzahlverfahren - sowohl für die Bewertung von Angestellten- als auch Arbeitertätigkeiten in Industrie-

1) Otis, J.L., Leukart, R.H., a.a.O., S. 94/95

2) Hetzler, H.W., a.a.O., S. 146.

betrieben - nicht abgesprochen werden.

Bisher liegen für die Bewertung von Arbeitsplätzen in Großhandelsbetrieben nach dem Stufenwertzahlverfahren als alleinige Bewertungsmethode keine Erfahrungen vor. Deswegen ist es schwierig zu beurteilen, ob das Verfahren für Großhandelsbetriebe empfehlenswert ist. Wie dargelegt wurde, bieten sich in Großhandelsbetrieben zu wenig Anhaltspunkte, um Intensitätsstufen zu unterscheiden und abzugrenzen. Da die Grenzen zwischen Angestellten- und Arbeiter-Tätigkeiten fließend sind, empfiehlt sich ein einheitliches Bewertungssystem für alle Arbeitsplätze. In Industriebetrieben werden zwar die Arbeitsplätze von Angestellten und Arbeitern nach dem Stufenwertzahlverfahren bewertet, aber nicht nach einem einheitlichen Bewertungsplan, sondern nach zwei bezüglich der Merkmale, der Intensitätsstufen sowie der Stufenwerte unterschiedlichen Plänen (vgl. z.B. Euler/Stevens/Schilling/Schoppe). In jüngster Zeit ist von Bloch ein geschlossenes Stufenwertzahlverfahren für alle Arbeitsplätze vorgelegt worden. Ob es sich praktisch bewährt hat, ist nicht bekannt. Hetzler vertritt die Auffassung, daß sich das Stufenwertzahlverfahren weniger für die Bewertung von qualifizierten Angestellten-Tätigkeiten eignet, weil durch die starre (schematische) Wertzahlenskala der Differenzierungsspielraum zu klein ist ¹⁾. Auf Grund der Erfahrungen in Industriebetrieben muß ein einheitliches Stufenwertzahlverfahren für die Bewertung aller Arbeitsplätze in einem Großhandelsbetrieb für sehr problematisch gehalten werden.

Für die erwähnte Arbeitsbewertung in einem Großhandelsbetrieb wurde zunächst bewußt kein Stufenwertzahlverfahren zugrunde gelegt, weil keine Erfahrungen aus anderen Großhandelsbetrieben vorlagen und auf Grund der besonderen Organisations- und Arbeitsplatzstrukturen kein Bewertungsplan aus einem Industriebetrieb übernommen werden konnte. Erst auf Grund der gesammelten Erfahrungen mit einem anderen Bewertungsverfahren, das sich als flexibler zeigte, wurde ein Stufenwertzahlplan entwickelt, um aus Sicherheitsgründen

1) Hetzler, H.W., a.a.O., S. 142.

die Bewertungsergebnisse kontrollieren zu können.

2. Rangreihenverfahren

Es kann eine Vielzahl von Bewertungsverfahren unterschieden werden, die vom Ordinal-Prinzip abgeleitet sind. Die einzelnen Verfahren unterscheiden sich in erster Linie hinsichtlich der technischen Methode. Die folgenden Darlegungen sollen sich darauf beschränken, die gemeinsamen Wesenszüge als Quantifizierungssystem darzustellen. Auf technische Einzelheiten der verschiedenen Bewertungsverfahren soll nur dann eingegangen werden, wenn sie für die quantitative Analyse in Großhandelsbetrieben von Bedeutung sind.

Das Wesen dieses Quantifizierungssystems besteht in folgendem: Jeweils für die einzelnen Merkmale werden die Arbeitsplätze nach der Beanspruchungsintensität geordnet (gereiht), so daß jeder Arbeitsplatz bei jedem Merkmal einen bestimmten Rangplatz einnimmt. Mit einem einheitlichen Pseudo-Maßstab wird die Beanspruchungsintensität der einzelnen Arbeitsplätze quantifiziert. Die ermittelten Intensitätswerte können somit addiert werden, um den Arbeitswert als Ausdruck für den Schwierigkeitsgrad zu ermitteln, wobei u.a. die Gewichtung zu berücksichtigen ist. Wiederum können zwei Problemkreise unterschieden werden, nämlich die Bildung von Rangreihen und die Ermittlung von Intensitätswerten.

a) Bildung von Rangreihen

Durch Vergleichen wird für jedes Merkmal eine nach der Beanspruchungsintensität geordnete Rangreihe der Arbeitsplätze aufgestellt. Theoretisch müßten alle Arbeitsplätze miteinander verglichen werden. Das ist in der Praxis nur teilweise notwendig, weil ein erfahrener Bewerter sofort die Arbeitsplätze mit größeren Intensitätsunterschieden übersieht; er wird z.B. kaum bei dem Merkmal "Fachkenntnisse" die Arbeitsplätze eines Sachbearbeiters und einer Stenotypistin vergleichen. Andererseits ist die Einordnung gewisser Arbeitsplätze äußerst schwierig, wie z.B. in einem Großhandelsbetrieb die Festlegung der Rangplätze der Arbeitsplätze

von einem Verkaufs- und einem Einkaufssachbearbeiter für das Merkmal "Disponieren", wenn an beiden Arbeitsplätzen "mittlere", aber andersartige Dispositionsaufgaben zu erfüllen sind.

Bei der Bildung der Rangreihen muß sichergestellt werden, daß der subjektive Einfluß einzelner Bewerter ausgeschaltet wird. Es bieten sich die bereits an anderer Stelle aufgezeigten Methoden an: Einmal können die Rangreihen durch eine Kommission aufgestellt werden. Ferner können zwei Bewerter (-gruppen) unabhängig voneinander für alle Merkmale Rangreihen bilden, die von einer Kommission verglichen und erörtert werden, um die endgültige Rangfolge zu bestimmen. Es dürfte sich empfehlen, für jedes Merkmal zunächst den Arbeitsplatz mit der höchsten Beanspruchungsintensität zu ermitteln, diesem die Rangplatznummer "1" zu geben, um dann jeweils die Arbeitsplätze mit den Rangplätzen "2", "3" usw. einzureihen. Schematisch kann das Ergebnis wie folgt zusammengefaßt werden:

Arbeitsplätze lt. Organisationsplan	M e r k m a l e				
	I	II	III	IV	usw.
A ...	6	21	7	4	
B ...	17	32	12	1	
C ...	4	7	14	8	
D ...	3	11	5	7	
usw.					

b) Ermittlung der Intensitätswerte

Um die Beanspruchungsintensität der einzelnen Merkmale für die Bestimmung des Arbeitswertes zu quantifizieren, ist eine kardinale Bewertung notwendig. In der Art und Technik der kardinalen Bewertung unterscheiden sich die einzelnen Rangreihenverfahren. Die vor allem in Deutschland entwickelten Verfahren sind dadurch gekennzeichnet, daß die Beanspruchungsintensität an Hand von Wertzahlsskalen ermittelt wird. In den USA hat eine andere Art von Rangreihenverfahren weite Verbreitung gefunden, die eine spezielle Technik des

Merkmalvergleiches anwendet.

ba) Ermittlung der Beanspruchungsintensität an
Hand von Wertzahlskalen

In Deutschland sind die Rangreihenverfahren von Hagner/
Weng und vom Refa am bekanntesten. Beide Verfahren ver-
wenden für die Intensitätsquantifizierung eine hundertstu-
fige (gradige) Skala, und zwar einheitlich für alle Merkma-
le. ¹⁾ Beim Aufstellen der Rangreihen werden an Hand dieser
Skala die Intensitätsunterschiede geschätzt und der Inten-
sitätswert der einzelnen Arbeitsplätze bestimmt. Schema-
tisch läßt sich die Bewertung wie folgt darstellen:

Stufen (Grade)		Merkmal x
100	— —	
90	— —	stell. Abteilungsleiter
80	— —	Sachbearbeiter I
70	— —	Sachbearbeiter II
60	— —	Karteiführer
50	— —	Kontoristin I
40	— —	Fakturistin
30	— —	Karteikraft
20	— —	Stenotypistin
10	— —	Registrierhilfe
0	— —	Bürobote

Die Merkmale werden also eindimensional mit einer einheit-
lichen Pseudo-Maßeinheit quantifiziert. Folglich können die
Intensitätswerte der einzelnen Merkmale addiert werden.
Nach Hagner/Weng bildet die Summe der Intensitätswerte eines
Arbeitsplatzes bereits den Arbeitswert, weil die Autoren
eine Gewichtung ablehnen. In dem Bewertungsplan von Hagner/
Weng bildet die Arbeitsbeschreibung die Unterlage für die
Bewertung, die einheitlich wie folgt gegliedert ist ²⁾:

A Die Gegebenheiten des Arbeitsplatzes

1. Gesamtzustand des Arbeitsplatzes
2. Technische Anlagen
3. Gesamtfunktion der Arbeit
 - a) Arbeitsumfang
 - b) Arbeitsablauf

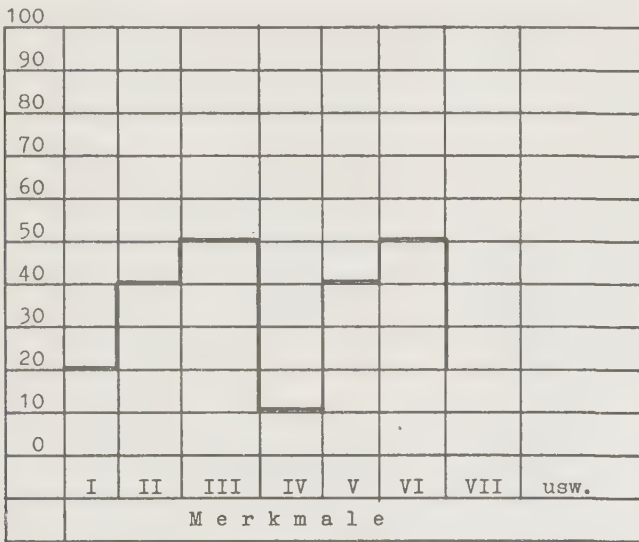
1) Vgl. Hagner, G.W., Weng, H., a.a.O.; Refa, Methodische
Grundlagen d. analytischen Arbeitsbewertung, München 1956.
2) Hagner, G.W., Weng, H., a.a.O.. S. 101.

B Arbeitsbelastung nach Bewertungsmerkmalen
unter Berücksichtigung der jeweiligen Dauer

1 - 5 je Merkmal: Erläuterungen als Anhaltspunkte für die Bewertung.

Ferner verwenden Hagner/Weng für die Bewertung ein sog. Profilblatt - eine Art Bewertungsbogen - für jeden Arbeitsplatz. Schematisch dargestellt sieht das Profil der Arbeitsbewertung eines bestimmten Arbeitsplatzes wie folgt aus:

Stufen



"Das Profil ist eine bildliche Darstellung der Arbeitsplatzbeschreibung" ¹⁾, wobei allerdings die Intensitätswerte bestimmt werden. Es kann auch als graphische Darstellung der Arbeitsschwierigkeit bezeichnet werden. Hagner/Weng weisen besonders darauf hin, daß das Profil für den Arbeiter, der sich für die Bewertungsergebnisse interessiert, sehr instruktiv ist.

Nach Hagner/Weng können zwei Rangreihenverfahren unterschieden werden, nämlich das hier erklärte Verfahren mit Hilfe

1) Hagner, G.W., Weng, H., a.a.O., S. 101.

der dargestellten Profilmethode und das Richtrangreihenverfahren. Nach dem ersten Verfahren werden alle Arbeitsplätze separat mittels der Arbeitsbeschreibungen und den Profilblättern bewertet. Beim Richtrangreihenverfahren dagegen werden für jedes Merkmal Arbeitsplätze als Richtbeispiele ausgewählt, die an Hand von ausführlichen Arbeitsbeschreibungen und mit Hilfe des Profilblattes bewertet werden, d.h. nach der Intensitätswertskala eingestuft. Hagner/Weng empfehlen, für jedes Merkmal mindestens zwanzig Richtbeispiele mit gleichem Intensitätsabstand zugrunde zu legen. "Erst nach einer solchen Rangreihe je Merkmal lassen sich alle anderen Arbeitsplätze in Vergleich, Einstufung und dann auch in die Rangfolge bringen" ¹⁾. Schematisch können die sog. Richtrangreihen mit den Richtbeispielen wie folgt dargestellt werden:

Merkmal I		Merkmal II	
Arbeitsplätze	Stufen	Arbeitsplätze	Stufen
Richtbeispiel B	<u>100</u>	Richtbeispiel E	<u>100</u>
L	<u>99</u>	M	<u>99</u>
N/R	<u>98</u>	S/C	<u>98</u>
G	<u>97</u>	D	<u>97</u>
K	<u>96</u>	K	<u>96</u>
Richtbeispiel F	<u>95</u>	Richtbeispiel A	<u>95</u>
	<u>94</u>		<u>94</u>
	<u>93</u>		<u>93</u>
	<u>92</u>		<u>92</u>
	<u>91</u>		<u>91</u>
Richtbeispiel M	<u>90</u>	Richtbeispiel K	<u>90</u>
usw.	<u>85</u>	usw.	<u>85</u>

1) Hagner, G.W., Weng, H., a.a.O., S. 44.

Grundsätzlich muß zu den Rangreihenverfahren von Hagner/Weng und vom Refa festgestellt werden, daß sie sich hinsichtlich der Quantifizierung der Merkmale nicht grundsätzlich von den Stufenwertzahlverfahren unterscheiden, insbesondere das sog. Richtrangreihenverfahren nicht. Letztlich erfolgt auch eine Einstufung der Arbeitsplätze in Intensitätsstufen, denen Wertzahlen zugeordnet sind. Böhrs führt hierzu aus: "Eine echte Rangreihe läßt sich nicht vorab in Stufen - auch wenn sie noch so fein unterteilt sind - gliedern. Sie ergibt immer nur soviel Plätze, wie Bewertungsobjekte vorhanden sind und rangiert worden sind" ¹⁾.

Hagner/Weng erheben den Anspruch, ihr Verfahren (sowie der gesamte Bewertungsplan) eigne sich für eine Arbeitsbewertung in den verschiedensten Wirtschaftsbereichen. Deswegen ist vermutlich die hundertteilige Intensitätsskala gewählt worden. Für Großhandelsbetriebe dürfte diese hundertteilige Skala zu groß sein und infolgedessen die Treffsicherheit bei der Bewertung wesentlich verringert werden. Sofern die Merkmale des für Großhandelsbetriebe aufgestellten Schemas zugrunde gelegt werden, lassen sich selbst in größeren Großhandelsunternehmen für viele Merkmale nur wenige und wohl kaum mehr als zwanzig verschiedene Beanspruchungsgrade unterscheiden. Im Vergleich mit der Industrie gibt es im Großhandel nur eine beschränkte Zahl von verschiedenen Berufsarten, so sind beispielsweise die vielen technischen Berufe (Ingenieure, Techniker, Laboranten usw.) sowie die handwerklichen Berufe nicht vorhanden. Infolge dessen müssen auch in Großhandelsbetrieben die Beanspruchungsgrade im allgemeinen wesentlich geringer als in Industriebetrieben sein. Wenn nur relativ wenige Beanspruchungsgrade vorkommen, ist es äußerst schwierig und problematisch, die Intensitätsunterschiede der Arbeitsplätze, d.h. die unterschiedliche Beanspruchungshöhe, an Hand einer hundertteiligen Skala zu schätzen. Da ein großer Schätzspielraum gegeben ist, werden die Treffsicherheit geringer und die Bewertungsergebnisse schließlich unzuverlässiger.

1) Böhrs, H.; a.a.O., S. 56.

Im übrigen bleibt bei Hagner/Weng die Frage der Intensitätszuwachsrate unerörtert, d.h. welche Wertzahlenverläufe (lineare, degressive, progressive) gewählt werden sollen und wie dieses Problem verfahrenstechnisch gelöst werden kann. Da eine gleichteilige Skala zugrunde gelegt ist, darf vermutet werden, daß von den Autoren ausschließlich lineare Wertzahlenverläufe angenommen werden.

Auf der methodischen Grundlage des Richtrangreihenverfahrens beruht auch das Punktsystem der amerikanischen Marineverwaltung ¹⁾. Die Quantifizierung der Merkmale erfolgt ebenfalls mit Hilfe einer 100-teiligen Skala. Auf der Skala der einzelnen Merkmale werden bis zu fünf Stufen unterschieden, die jedoch nicht in gleichen Abständen, sondern für jedes Merkmal individuell festgelegt sind. Die Intensitätsstufen werden wie beim Stufenwertzahlverfahren definiert. Da die 100-gradige Skala maximal in fünf Stufen untergliedert ist, verbleibt für die Bewerter ein relativ großer Spielraum, um durch Vergleichen und Schätzen die einzelnen Arbeitsplätze einzureihen. Die Festlegung von Intensitätsstufen ist ein verfahrenstechnisches Element des Stufenwertzahlverfahrens. Deswegen handelt es sich bei dem Bewertungssystem der amerikanischen Marineverwaltung nicht um ein Rangreihenverfahren (selbst im weitesten Sinne). Es muß als ein spezielles Bewertungsverfahren aufgefaßt werden, das durch die Kombination verfahrenstechnischer Elemente der Rangreihen und des Stufenwertzahlverfahrens gekennzeichnet ist. Da auch in diesem Verfahren die Beanspruchungsintensität an Hand einer 100-teiligen Skala zu quantifizieren ist, dürfte es kaum für Großhandelsbetriebe geeignet sein. Es besteht die gleiche Problematik wie bei dem Verfahren von Hagner/Weng. Auch hier muß, wie bereits zum Ausdruck gebracht wurde, die 100-teilige Skala als zu groß angesehen und auf die Gefahr hingewiesen werden, daß die Beanspruchungsintensitäten der einzelnen Arbeitsplätze nicht treffsicher geschätzt (bewertet) werden. Allerdings besitzt das Verfahren der amerikanischen Marineverwaltung gegenüber dem Verfahren von Hagner/Weng den Vor-

1) Vgl. Hetzler, A.W., a.a.O., S. 151.

teil, daß durch die Stufengliederung die Voraussetzung für eine Variation der Intensitätszuwachsrate gegeben ist.

bb) Quantifizierung der Beanspruchungsintensität durch Merkmalvergleich

In den USA wurden die sog. Merkmalvergleichsmethoden (Factor-Comparison Methods) entwickelt, die ebenfalls auf dem ordinalen Bewertungsprinzip basieren. Am bekanntesten ist die Methode von Benge, in der die Beanspruchungsintensität an Stelle neutraler Wertzahlen direkt in Geldwert-einheiten ausgedrückt wird ¹⁾. Die Geldwerteinheit (\$ bzw. DM) dient also als Quasi-Meßgröße für die Quantifizierung der Merkmale. Durch Addition der Intensitätswerte kann unmittelbar das Grundentgelt der einzelnen Arbeitsplätze ermittelt werden. Deswegen wird das Verfahren auch als Direktgeldmethode bezeichnet. Diese Methode hat in Deutschland kaum Verbreitung gefunden.

Methodisch gesehen kann nicht streng zwischen der Ermittlung des Intensitätswertes und der Gewichtung der Merkmale unterschieden werden; denn mit der Festlegung der Intensitätswerte erfolgt gleichzeitig eine Gewichtung. Also kann bei der Erörterung dieses Verfahrens die Gewichtungsfrage nicht ausgeklammert werden.

Wie beim Richtrangverfahren müssen zunächst Arbeitsplätze ausgewählt werden, die sich als typische Richt- bzw. Schlüsselbeispiele eignen. Für die Auswahl ist entscheidend, daß das Ist-Entgelt, dem summarischen Schwierigkeitsgrad entsprechend, allgemein als angemessen betrachtet wird. Die Zahl der Schlüsselarbeitsplätze richtet sich nach der Anzahl der zu bewertenden Arbeitsplätze. In einem ersten Bewertungsabschnitt erfolgt die ordinale Bewertung der Schlüsselarbeitsplätze, d.h. je Merkmal werden Rangreihen gebildet. In einem zweiten Bewertungsabschnitt werden die Intensitätswerte in Geldeinheiten festgelegt, womit gleichzeitig eine Gewichtung verbunden ist. Von den Bewertern wird geschätzt, wie sich das Ist-Entgelt der einzelnen Schlüsselarbeitsplätze

¹⁾ Vgl. Otis, J.L., Leukart, a.a.O., S. 30 ff. und 131 ff.; Lytle, C.W., a.a.O., S. 47/48 und S. 89 ff.

nach Merkmalen hinsichtlich der Bedeutung (Gewichtung) und der Beanspruchungsintensität zusammensetzt. Dafür sei ein schematisches Beispiel angeführt. Der Stundenlohn eines Schlüsselarbeitsplatzes mit DM 3,- verteilt sich auf fünf zugrunde gelegte Merkmale wie folgt:

Merkmal I	DM 0,80
" II	" 0,90
" III	" 0,40
" IV	" 0,30
" V	<u>" 0,60</u>
	DM 3,--

Sofern die Bewertung sowohl für Arbeitsplätze von Angestellten als auch von Arbeitern durchgeführt werden soll, muß das Monatsgehalt der Angestellten in Stundenlöhne oder somit diese in Monatsentgelte umgerechnet werden ¹⁾. Sind für alle Schlüsselbeispiele die Geldwerte je Merkmal festgelegt, werden wiederum Rangreihen gebildet. Diese werden mit den ordinalen Rangreihen verglichen, um festzustellen, ob die Rangplätze der einzelnen Arbeitsplätze in den beiden Rangreihen miteinander übereinstimmen. Da es sich um zwei unabhängige und verschiedenartige Bewertungsvorgänge handelt, sind Differenzen unvermeidbar. Die Bewerter bzw. die Kommissionen müssen versuchen, die Differenzen zu klären und zu bereinigen. Wird bei einzelnen Arbeitsplätzen keine Übereinstimmung erzielt, können diese fallen gelassen und durch andere ersetzt werden. Die Bewertungsergebnisse der Schlüsselbeispiele lassen sich schematisch wie folgt darstellen:

1) Vgl. Hetzler, H.W., a.a.O., S. 161.

Arbeitsplätze		M e r k m a l e					
Bezeich- nung	Entgelt	I		II		III usw.	
		Geldwert- rangreihe	O. ^x R.	Geldwert- rangreihe	O. R.	Geldwert-O. rangreihe	R.
A	3,--	0,80(2)	(2)	0,90(1)	(1)	0,40(3)	(3)
B	2,50	0,90(1)	(1)	0,60(2)	(2)	0,50(2)	(2)
C	2,--	0,60(3)	(3)	0,40(3)	(3)	0,60(1)	(1)
usw.							
x O.R. = Ordinale Rangreihe							

Wenn je Merkmal die Geldwertrangreihen der Schlüsselarbeitsplätze aufgestellt sind, können die übrigen Arbeitsplätze in diese Rangreihen eingeordnet werden. Der Bewertungsvorgang besteht darin, durch Vergleichen mit den Schlüsselbeispielen sowie durch schätzendes Interpolieren den Intensitätswert der einzelnen Arbeitsplätze zu bestimmen.

In den USA sind ferner Bewertungsverfahren entwickelt worden, die an Stelle der monetären Intensitätswerte neutrale Wertzahlen verwenden, wie z.B. die sog. Turner'sche Prozentmethode ¹⁾, die ausführlich von Hetzler dargestellt ist ²⁾. Da die Probleme und die Verfahrenstechnik dieselben sind wie bei der Direktgeldmethode, soll auf eine Darstellung verzichtet werden. Durch Addition der Intensitätswerte wird der Arbeitswert als Ausdruck für die Arbeitsschwierigkeit bestimmt.

Die Vorzüge und die Nachteile der Merkmalvergleichsmethode sind ausführlich von Otis/Leukart dargestellt worden ³⁾, so daß auf eine detaillierte Erörterung verzichtet werden kann. Die Autoren weisen besonders darauf hin, daß diese Methode Vorzüge besitzt, die bei keiner anderen Methode festgestellt werden können. Vermutlich ist auch deshalb diese Methode mit

1) Vgl. Lytle, C.W., a.a.O., S. 93

2) Vgl. Hetzler, H.W., a.a.O., S. 162 ff.

3) Vgl. Otis, J.L., Leukart, R.H., a.a.O., S. 135 ff.

sehr großem Erfolg in vielen amerikanischen Unternehmen praktiziert worden. Die Merkmalvergleichsmethode zeichnet sich besonders durch eine große Elastizität aus. Sie bietet die Möglichkeit, sowohl die Anzahl der Intensitätsstufen als auch die Gewichtung auf Grund der betriebsindividuellen Verhältnisse festzulegen. Die grundsätzliche Problematik der Merkmalvergleichsmethode muß in der Gefahr gesehen werden, daß "der augenblicklich gezahlte Lohn und nicht die Arbeits-schwierigkeit Grundlage für die Einstufung der Arbeitsplätze werden" ¹⁾. In jedem Fall erfolgt eine sehr enge Anlehnung an die gegenwärtige Gehalts- und Lohnstruktur ²⁾. Der wesentlichste verfahrenstechnische Nachteil zeigt sich, wenn eine Veränderung der Gehälter und Löhne für die Schlüsselarbeitsplätze notwendig wird (z.B. wenn sich die Anforderungsstruktur dieser Arbeitsplätze ändert). In diesem Fall müssen alle Arbeitsplätze neu bewertet werden. Speziell für die quantitative Analyse im Großhandel mit den in der qualitativen Analyse ermittelten Bewertungsmerkmalen scheidet diese Methode aus, weil die Anzahl der Bewertungsmerkmale beschränkt ist. In den USA werden in der Regel fünf Merkmale zugrunde gelegt. Bei einer größeren Merkmalzahl wird die Zuverlässigkeit der Bewertungsergebnisse gefährdet, da die Bewerter (als Schätzer) durch die komplizierte Verfahrenstechnik einfach überfordert werden.

Ferner sei kurz das Wesen eines Verfahrens dargestellt, das ebenfalls Elemente der Rangreihen- und Stufenbewertung enthält und von Hetzler als eine Abwandlung der Merkmalvergleichsmethode bezeichnet wird ³⁾. Es handelt sich um das von der BASF praktizierte Bewertungsverfahren ⁴⁾. Grundlagen dieses Verfahrens bilden umfangreiche und ausführlich erläuterte Rangreihen von Richtbeispielen, die Vergleichsreihen genannt werden, und zwar wiederum für jedes Merkmal. Im Gegensatz zu den bisher dargestellten Rangreihenverfahren

1) Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 26

2) Vgl. Hetzler, H.W., a.a.O., S. 170

3) Vgl. ebenda, S. 165

4) Vgl. Lorenz, F.R., Eine Einstufungstafel, Zbl.Arb.Wiss. 6 (1952) 1, S. 1 ff.; Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 57 ff.

findet für die Quantifizierung eine nur 5-stufige Skala Verwendung, die einheitlich für alle Merkmale zugrunde gelegt wird. Die Stufen sind lediglich durch Ordnungszahlen von eins bis fünf gekennzeichnet, ihnen sind also keine Wertzahlen zugewiesen. Die Festlegung der Wertzahlen kombiniert mit der Gewichtung, erfolgt nach einer speziellen Methode unabhängig von der Bewertung im engeren Sinn (als Einstufung). Die fünf Intensitätsstufen sind definiert und durch allgemeine überbetriebliche Beispiele erläutert. Die Vergleichsreihen werden an Hand der Definitionen sowie der Erläuterungen in die fünf Stufen eingegliedert. Der Bewertungsvorgang der übrigen Arbeitsplätze besteht darin, diese durch Vergleichen mit den eingestuften Richtbeispielen in die entsprechenden Intensitätsstufen einzuordnen. Die Ordnungszahlen dienen zur Charakterisierung der Arbeitsplätze, indem die Nummern der Intensitätsstufen je Arbeitsplatz nebeneinander geschrieben werden. Wenn fünf Bewertungsmerkmale vorhanden sind, erhält jeder Arbeitsplatz eine fünfstellige "Kennzahl" oder "Profilzahl", wie z.B. 34321. Diese Kennzahlen können für verschiedene Zwecke ausgewertet werden. In dem Verfahren der BASF werden keine "reinen" Intensitätswerte im Sinne des Stufenwertzahlverfahrens, sondern sog. Lohnwertanteile ermittelt, die gewichtete Intensitätswerte darstellen. Die Addition dieser Wertzahlen ergibt den Arbeitswert. Auf die Darstellung und Erörterung von Einzelheiten kann verzichtet werden, weil es sich um dieselben Probleme bezüglich der Intensitätszuwachsrate sowie der Gewichtung der einzelnen Merkmale wie beim Stufenwertzahlverfahren handelt. Als positiv muß an diesem Verfahren die klare verfahrenstechnische Trennung zwischen der ordinalen und der kardinalen Bewertung angesehen werden. Die durch die ordinale Bewertung bedingte Flexibilität wird allerdings erheblich eingeschränkt, weil die Quantifizierung der Beanspruchungsintensität einheitlich für alle Merkmale an Hand von fünf Intensitätsstufen erfolgt. Dadurch stellen sich ähnliche Probleme wie bei den Stufenwertzahlverfahren ein. Bei der Darstellung dieser Verfahren wurde festgestellt, daß für Großhandelsbetriebe eine ein-

heitliche Stufenzahl nicht empfohlen werden kann. Die einheitliche Stufenzahl läßt ferner eine durchgehende Bewertung für Angestellte und Arbeiter, die - wie dargelegt - besonders für Großhandelsbetriebe erstrebenswert ist, ungeeignet erscheinen. Nach Hetzler wird das Bewertungsverfahren von der BASF bisher auch nur für die Bewertung von Arbeiterarbeitsplätzen verwendet ¹⁾.

c) Würdigung der Rangreihenverfahren hinsichtlich einer Anwendung in Großhandelsbetrieben

Zunächst kann festgestellt werden, daß die Rangreihenverfahren gegenüber den Stufenwertzahlverfahren wesentliche Vorzüge besitzen. Alle Rangreihenverfahren und die Verfahren, die Elemente des Rangreihenverfahrens enthalten, besitzen eine mehr oder weniger große Flexibilität. Durch das Prinzip der Reihung kann den Besonderheiten aller Arbeitsplätze Rechnung getragen werden, da keine festen Grenzen (z.B. Stufen) gezogen sind. Ferner können durch den direkten Vergleich der Arbeitsplätze die Beanspruchungsintensitäten genauer ermittelt werden. Ein weiterer Vorteil wird darin gesehen, daß Betriebe, die keinen erprobten Bewertungsplan übernehmen können, mit einem Rangreihenverfahren sicherere Bewertungsergebnisse erzielen können, und zwar wegen der Elastizität und der Rangreihen, die jedem eine Kontrolle sowie einfache Korrektur ermöglichen. Dieser Gesichtspunkt war zum Beispiel dafür ausschlaggebend, daß in einem Großhandelsbetrieb für die Bewertung von Angestelltentätigkeiten ein Rangreihenverfahren gewählt wurde. Schließlich bieten die Rangreihenverfahren die Voraussetzungen, alle Arbeitsplätze (sowohl der Arbeiter als auch der Angestellten) in einem Betrieb einheitlich zu bewerten. Wie bereits mehrfach erwähnt, ist dieser Gesichtspunkt für Großhandelsbetriebe von entscheidender Bedeutung.

Es darf nicht verkannt werden, daß die Rangreihenverfahren relativ große Anforderungen an die Bewerter stellen. Im allgemeinen ist der Spielraum des Schätzens größer als bei Stufenwertzahlverfahren; außerdem dürfen nicht die Bewer-

1) Vgl. Hetzler, H.W., a.a.O., S. 162.

tungsarbeiten unterschätzt werden. Es sind insbesondere für die Aufstellung der Rangreihen umfangreiche Vorarbeiten notwendig. Bei der Darstellung der verschiedenen Rangreihenverfahren wurde darauf hingewiesen, in welchen Punkten die einzelnen Verfahren den Anforderungen für Großhandelsbetriebe nicht gerecht werden, sofern die Arbeitsplätze von Angestellten und Arbeitern einheitlich unter Berücksichtigung der in der qualitativen Analyse ermittelten Bewertungsmerkmale bewertet werden sollen. Diese Feststellung ist wesentlich dadurch begründet, daß einige Verfahren hinsichtlich der Intensitätsskala und andere Verfahren wegen der beschränkten Merkmalzahl nicht den Bedürfnissen in Großhandelsbetrieben Rechnung tragen können.

Für die bereits mehrfach erwähnte Arbeitsbewertung in einem Großhandelsbetrieb ist deshalb ein spezielles Rangreihenverfahren entwickelt worden, das zwar zunächst nur für Angestellte verwendet wurde, das aber so flexibel ist, daß es sich auch für eine durchgehende Bewertung (also einschließlich Arbeiter) eignet. Das Verfahren strebt eine konsequente Verwirklichung des Reihenprinzips sowie eine betriebsindividuelle Intensitätsstufenzahl an, wobei die Anzahl der Merkmale nicht beschränkt ist. Bei den Vorbereitungsarbeiten wurde festgestellt, daß innerhalb der einzelnen Rangreihen die Beanspruchungsintensität einer Vielzahl von Arbeitsplätzen gleich ist. Es handelte sich dabei in erster Linie um Arbeitsplätze mit denselben Arbeitsaufgaben, wie z.B. die der Reisenden, Fakturistinnen, der Lageristen usw. Aber auch Arbeitsplätze mit verschiedenartigen Arbeitsaufgaben, wie zum Beispiel beim Nachdenken an den Arbeitsplätzen von Kontoristinnen in der Verkaufs- und Einkaufsabteilung, hatten annähernd die gleiche Beanspruchungshöhe. Weiter zeigt sich, daß zwischen Arbeitsplätzen mit unterschiedlicher Beanspruchungshöhe, deren Rangplätze hintereinander stehen, keine erheblichen Intensitätsunterschiede feststellbar sind. Beim Merkmal "Disponieren" werden beispielsweise für folgende Arbeitsplätze Intensitätsunterschiede ermittelt, und zwar mit sinkender Beanspruchungshöhe:

Stellvertr. Abteilungsleiter
einer Verkaufsabteilung

Einkaufssachbearbeiter

Verkaufssachbearbeiter

Telefonverkäufer II

Reisender

Zwischen den Arbeitsplätzen der Reisenden und dem des stellvertretenden Abteilungsleiters besteht ein relativ "großer" Intensitätsunterschied. Zwischen zwei hintereinander stehenden Arbeitsplätzen (zwischen Telefonverkäufer II und Reisender) liegt zwar ein Abstand, der sich auf dem Schätzwege durch eine Wertzahlskala nicht exakt bestimmen läßt. Für die Quantifizierung der Intensitätsunterschiede wurde deshalb einheitlich die Wertzahl "1" gewählt. Es besteht durchaus die Möglichkeit, im Einzelfall eine höhere Wertzahl für einen Beanspruchungsunterschied zugrunde zu legen, wenn ein größerer als der "normale" Unterschied eindeutig feststellbar ist. Beim Aufstellen der Rangreihen wurden gleichzeitig die Intensitätsunterschiede ermittelt, und zwar nach folgender Methode: Zunächst wurde(n) der (die) Arbeitsplatz(e) mit der höchsten Beanspruchung festgestellt, dem (denen) die Zahl 1 zugeordnet wurde, um dann den (die) Arbeitsplatz(e) mit der (darunter liegenden) Intensität einzureihen, dem (denen) die Zahl 2 zugeordnet wurde, usw. Die Arbeitsplätze, an denen keine Beanspruchung vorhanden war, blieben bei der Einreihung unberücksichtigt. Auf diese Weise wurden für alle Merkmale vollständige Rangreihen gebildet. Bei dem Merkmal "Fachkenntnisse" wurden z.B. 13, bei "Berufserfahrung" z.B. 11, bei "Führungsaufgaben" sowie "Disponieren" z.B. 5, und bei "Umgang mit Kunden" 4 verschiedene Intensitätsstufen unterschieden. Schematisch läßt sich das Ergebnis wie folgt darstellen:

Arbeitsplatz	M e r k m a l e				
	I	II	III	IV	usw.
Einkaufssach- bearbeiter I	2	2	3	7	
Kontoristin in der Verkaufsabt.	7	3	4	6	
Reisender	5	2	4	5	
Thekenverkäufer	8	4	5	3	
Lagerverwalter für Lager "A"	8	5	5	2	
usw.					

Nach dieser Bewertungsmethode sind die Arbeitsplätze mit der höchsten Intensität durch die Zahl "1" und die Arbeitsplätze mit der niedrigsten Intensität jeweils mit der höchsten Zahl gekennzeichnet, wobei die Zahlen sowohl ordinalen als auch kardinalen Charakter besitzen. Um die Beanspruchungsintensität quantitativ auszudrücken bot es sich an, die Zahlenreihen einfach umzukehren. Somit wurden zum Beispiel für die Merkmale "Fachkenntnisse" und "Disponieren" folgende Intensitätswertzahlen ermittelt:

Fachkenntnisse		Disponieren	
Bewertungs- ergebnis	Intensitäts- werte	Bewertungs- ergebnis	Intensitäts- werte
1	13	1	5
2	12	2	4
3	11		
4	10	3	3
5	9		
6	8	4	2
7	7	5	1
8	6		
9	5		
10	4		
11	3		
12	2		
13	1		

Wenn sich das Verfahren auch durch eine große Elastizität auszeichnet, muß kritisch auf zwei in diesem speziellen Fall nicht bzw. unvollkommen gelöste Probleme hingewiesen werden:

Die Intensitätszuwachsrate steigen bei allen Merkmalen linear. Grundsätzlich können in Großhandelsbetrieben neben den linearen auch degressive und progressive Intensitätsanstiege festgestellt werden, denn in der Problematik besteht kein Unterschied zu den Betrieben anderer Wirtschaftszweige. Dieses Problem kann in dem Verfahren gelöst werden, wenn vor der Bewertung die Merkmale bzw. die Arbeitsplätze bezüglich der Intensitätszuwachsrate untersucht und Richtlinien für die Bewertung erarbeitet werden. Bei der Bewertung können unterschiedliche Zuwachsrate durch die Zuordnung der "Bewertungszahlen" variiert werden. Beispielsweise sollen die Intensitätswerte für das Merkmal "Disponieren" zunächst linear und dann progressiv verlaufen. Um einen derartigen Verlauf zu erzielen, müssen die "Bewertungszahlen" wiederum umgekehrt proportional gestaffelt werden. Dafür das folgende Zahlenbeispiel:

Bewertungszahlen		Intensitätswerte	
1	↓	5	↑
1,5	linear	3,5	progressiv
2	↓	2	↑
3,5	progressiv	1,5	linear
5	↓	1	↑

Ferner muß darauf hingewiesen werden, daß, bedingt durch die Ermittlung "der Bewertungszahlen", die maximalen Intensitätswerte der einzelnen Merkmale unterschiedlich sind. Dadurch kommt gleichzeitig mit der Bestimmung der Intensitätswerte ein Gewichtungseffekt zustande. An anderer Stelle wird gezeigt, daß diese "indirekte" Gewichtung durch eine direkte Gewichtung ergänzt bzw. korrigiert werden kann. Im übrigen kann der Gewichtungseffekt durch eine einfache Rechenoperation eliminiert werden. Beispiel: Die maximalen Intensitätswerte der Merkmale liegen zwischen 4 und 12. Um den Gewichteinfluß zu beseitigen (d.h. um eine einheitliche maximale Wertzahl für alle Merkmale zu erreichen), müssen die Inten-

sitätswerte aller Merkmale auf den Maximalwert 4 oder 12 "umgerechnet" werden. Eine derartige Umrichtung sei an folgendem Zahlenbeispiel veranschaulicht:

Merkmal II		Merkmal III		Merkmal X	
ursprgl. Werte	neue Werte	ursprgl. Werte	neue Werte	ursprgl. Werte	neue Werte
1	1	1	0,5	1	0,33
2	2	2	1	2	0,67
3	3	3	1,5	3	1,00
4	4	4	2	4	1,33
		5	2,5	5	1,67
		6	3	6	2,00
		7	3,5	7	2,33
		8	4	8	2,67
				9	3,00
				10	3,33
				11	3,67
				12	4,00

Die letzten Erörterungen bestätigen auch die verfahrenstechnische Elastizität dieser Bewertungsmethode und lassen erkennen, daß sie den verschiedenen Anforderungen und Wünschen Rechnung tragen kann.

3. Kombinierte Bewertungsverfahren

Die Untersuchung der Stufenwertzahlverfahren und der Rangreihenverfahren zeigt, daß diese jeweils bestimmte Vorzüge und gewisse Schwächen besitzen. Um die Zuverlässigkeit und Genauigkeit der Bewertungsergebnisse zu optimieren, ist es naheliegend, Bewertungspläne zu entwickeln, in denen die Schwächen der beiden Quantifizierungssysteme eliminiert werden. Eine Möglichkeit hierfür besteht darin, die Elemente der Stufenwertzahlen und Rangreihenverfahren zu kombinieren. Die dargestellten Verfahren der amerikanischen Marineverwaltung und der BASF sind Beispiele für eine derartige Kombination. Diese Bewertungsverfahren können als Mischverfahren bezeichnet werden ¹⁾. Die Optimierung der Bewertungser-

1) Vgl. Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 29.

gebnisse läßt sich noch konsequenter verwirklichen, wenn die Arbeitsplätze sowohl nach einem Stufenwertzahlverfahren als auch nach einem Rangreihenverfahren bewertet werden. Grundsätzlich sind zwei Verfahrensmöglichkeiten gegeben: Entweder werden die durch eine Bewertung nach einem Stufenwertzahlverfahren gewonnenen Ergebnisse durch eine Bewertung nach einem Rangreihenverfahren kontrolliert und korrigiert oder umgekehrt. Da ein Rangreihenverfahren bezüglich der Elastizität sowie der Gewinnung der Intensitätswertzahlen und der Gewichtung für die Bewertung in Großhandelsbetrieben Vorteile bietet, erscheint es als zweckmäßig, wenn die Arbeitsplätze zunächst nach einem Rangreihenverfahren bewertet werden. So wurde auch bei der erwähnten Bewertung von Angestelltentätigkeiten in einem Großhandelsbetrieb verfahren. Zunächst wurde die Bewertung nach dem dargestellten Rangreihenverfahren von einem betriebsfremden Bewerter durchgeführt. Auf Grund der ermittelten Wertzahlen sowie der gewonnenen Erfahrungen wurde das ebenfalls dargestellte Stufenwertzahlverfahren entwickelt, nach dem die Arbeitsplätze von den Abteilungsleitern bewertet wurden. Die beiden Bewertungsergebnisse wurden in den erwähnten Kommissionen verglichen und korrigiert, um schließlich für jeden Arbeitsplatz den endgültigen Arbeitswert festzulegen.

IV. DIE GEWICHTUNG DER BEWERTUNGSMERKMALE

1. Das Wesen der Gewichtung

Für die Untersuchung der quantitativen Schwierigkeitsanalyse wurden zwei Problemkreise unterschieden, nämlich die Ermittlung der Beanspruchungsintensität im engeren Sinne und die Gewichtung der Bewertungsmerkmale. Es handelt sich um eine mehr hypothetische Unterscheidung, die durch die spezielle Quantifizierungsmethode der Arbeitsbewertung bedingt ist, weil ein exaktes Meßverfahren ausscheidet. Die qualitative Analyse zeigt, wie verschiedenartig die einzel-

nen Bewertungsmerkmale sind. Es stellt sich deshalb die Frage, ob jedes Merkmal einen gleichwertigen Anteil an der Bestimmung des Grades der gesamten Arbeitsschwierigkeit besitzt. Die Frage kann nur beantwortet werden, wenn sie pragmatisch aufgefaßt wird. Nach den herrschenden Vorstellungen sind die Bewertungsmerkmale keineswegs gleichwertig. In einem Großhandelsbetrieb wird und kann es beispielsweise keine Diskussion darüber geben, daß dem Merkmal "Fachkenntnisse" eine größere Bedeutung beizumessen ist als dem Merkmal "Arbeitsbedingungen". Fachkenntnisse müssen aus der betrieblichen Sicht - besonders in Großhandelsbetrieben - als eine Grundvoraussetzung für die betriebliche Leistungsbereitschaft angesehen werden und können von den Mitarbeitern nur in einer mehr oder weniger langen Ausbildungszeit erworben werden, während die Umgebungseinflüsse in Großhandelsbetrieben eine unbedeutende Rolle spielen und als Belastungen von jedem gesunden Menschen ertragen werden können. Würde beiden Merkmalen das gleiche Gewicht zuerkannt, könnten die Bewertungsergebnisse sowohl aus der betrieblichen Sicht als auch aus der Sicht der Mitarbeiter nicht als angemessen (anforderungsgerecht) "empfunden" werden.

Allgemein kann die Gewichtung als das Wertverhältnis der einzelnen Merkmale zueinander verstanden werden ¹⁾. Das Wertverhältnis wird durch einen Gewichtungsvorgang ermittelt bzw. bestimmt, der darin besteht, "einzelnen Merkmalen je nach ihrer unterschiedlichen Bedeutung (Wertverhältnis) Zahlen (= Gewichte) zuzuordnen, derart, daß die bedeutenderen Merkmale höhere und die weniger wichtigen niedrigere Werte erhalten" ²⁾.

2. Die Problematik der Gewichtung

Kein anderer Problemkreis der Arbeitsbewertung ist so umstritten wie die Gewichtung. Die Problematik liegt letztlich darin, daß die Gewichtung nicht absolut begründet und kein

1) Vgl. Hetzler, H.W., a.a.O., S. 119; Timme, H., a.a.O., S. 38

2) Bloch, W., a.a.O., S. 69.

exaktes Verfahren zur Gewichtungfindung abgeleitet werden kann. Sowohl in der Praxis als auch in der Literatur wird allgemein der Standpunkt vertreten, daß eine Gewichtung notwendig ist, wenn die Bewertungsergebnisse als angemessen empfunden werden sollen. Lediglich Hagner/Weng und Bauer lehnen aus grundsätzlichen Erwägungen eine Gewichtung ab ¹⁾. "Es ist durch nichts wissenschaftlich nachzuweisen, daß ... eine Gewichtung als Wertverhältnis der Merkmale, etwa in Form eines Wichtefaktors, nötig ist" ²⁾. Allerdings vertreten Hagner/Weng keinen dogmatischen Standpunkt, denn sie haben für den Wirtschaftszweig Metall sog. Wichtefaktoren (Gewichtsschlüssel) erarbeitet, die für die Bewertung nach ihrem Verfahren verwendet werden können ³⁾. Im übrigen können die Bewertungsergebnisse der von Hagner/Weng bewerteten Arbeitsplätze ohne Berücksichtigung der Gewichtung nicht befriedigen. Beispielsweise wird der Arbeitsplatz einer Werkstattschreiberin, deren Tätigkeit einer Kontoristin entspricht, mit nur 210 "Stufenzahlen" bewertet, während der Arbeitsplatz eines Briefträgers, dessen Tätigkeit mit der eines Boten vergleichbar ist, mit 260 "Stufenzahlen" bewertet ist ⁴⁾. Es liegt zwischen diesen beiden Arbeitsplätzen ein Arbeitswertunterschied von 50 Arbeitswertzahlen. Bei einer "gewichteten" Bewertung in Industrie- oder Großhandelsbetrieben dürfte in der Regel der Arbeitsplatz einer Kontoristin höher als der eines Boten eingestuft werden.

Für die Festlegung der Wertverhältnisse der Merkmale gibt es keine sachlich eindeutigen Anhaltspunkte ⁵⁾. Jede Art von Gewichtung wird entscheidend von den Wertvorstellungen der Bewerter beeinflusst. Das Werturteil der Bewerter hängt einmal von den allgemeinen Wertvorstellungen der Öffentlichkeit und von den speziellen Verhältnissen der einzelnen Betriebe ab. Die unterschiedliche, wirtschaftliche, tech-

1) Vgl. Hagner, G.W., Weng, H., a.a.O., S. 111; Bauer, A., Die Stellung der Arbeitsbewertung innerhalb des Leistungsproblems, Zbl.Arb.Wiss. 3 (1949) 11, S. 203

2) Hagner, G.W., Weng, H., a.a.O., S. 111

3) ebenda, S. 122

4) ebenda, S. 88-91 und S. 64-67

5) Keller, P., Leistungs- und Arbeitsbewertung, Köln 1950, S. 79.

nische sowie organisatorische Struktur der einzelnen Betriebe bedingt ein unterschiedliches Wertverhältnis der Merkmale. Deswegen vertritt Wibbe den Standpunkt, daß eine betriebsindividuelle Gewichtung notwendig ist. "Richtig ist die Gewichtung, die den jeweiligen betrieblichen oder branchenbedingten Verhältnissen am besten gerecht wird" ¹⁾. Da im Vergleich mit Industriebetrieben in der Organisations- und der Schwierigkeitsstruktur der Arbeitsplätze in Großhandelsbetrieben gleicher Größenordnung und Branche vielfach keine wesentlichen Unterschiede festgestellt werden können, ist für derartige Betriebe eine überbetriebliche Gewichtung durchaus denkbar.

Wie das Wertverhältnis der Merkmale methodisch bestimmt werden soll, darüber herrscht in den Kreisen der Arbeitsbewerter noch keine einheitliche Meinung ²⁾. Es ist eine Vielzahl verschiedener Gewichtungsmethoden entwickelt worden. Sie unterscheiden sich sowohl in der Grundkonzeption als auch in der technischen Durchführung. Eine Beurteilung der einzelnen Methoden ist letztlich nur durch das ermittelte Wertverhältnis (Gewichtung) möglich, und ob das "Gewichtungsverhältnis" von allen an einem Bewertungsplan Beteiligten als angemessen betrachtet wird ³⁾. Dieses Beurteilungskriterium wird von Wibbe mit den Worten ausgedrückt: "Prüfstein für eine angemessene Gewichtung bleibt daher die Bewährung in der Praxis" ⁴⁾.

Jeder Betrieb muß sich in seiner Gehalts- und Lohnpolitik nach der Arbeitsmarktlage ausrichten. Die Gewichtung beeinflusst entscheidend den Arbeitswert und damit auch das Arbeitsentgelt. Deshalb stellt sich die Frage, ob bei der Gewichtung die Arbeitsmarktverhältnisse berücksichtigt werden sollen. Wird eine Marktorientierung befürwortet, so taucht das Problem auf, ob es sich dabei nicht um eine be-

1) Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 35

2) Paasche, J., a.a.O., S. 22

3) Hetzler, H.W., a.a.O., S. 35

4) Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 35.

triebspolitische Zielsetzung handelt, die gegen das Grundprinzip der Arbeitsbewertung, Hilfsmittel für eine anforderungsgerechte Gestaltung der Arbeitsentgelte zu sein, verstößt. Neumann ist einer der wenigen Autoren, die eine Anpassung der Gewichtung an die Marktverhältnisse grundsätzlich und ohne jede Ausnahme ablehnen. "Sofern sie (die Gewichtung) von betriebs- oder lohnpolitischen Erwägungen abhängig gemacht wird, verliert sie ihren eigentlichen Sinn, nämlich die Schwierigkeit einer Arbeit nach objektiven Gesichtspunkten zu messen" ¹⁾. Wie bereits an anderer Stelle ausgeführt wurde, kann nicht jeder gezielte betriebs- und lohnpolitische Gewichtungseffekt (wenn eigens für konjunkturbedingte Mangelberufe spezielle Merkmale relativ stark gewichtet werden) gebilligt werden. In jüngster Zeit wird zwar von verschiedenen Autoren ²⁾ keine spezielle, aber doch eine mehr allgemeine Berücksichtigung der Arbeitsmarktverhältnisse für notwendig erachtet. Allgemein wird die These anerkannt, daß die Gewichtung durch die herrschenden Wertvorstellungen bestimmt wird, die nicht zuletzt von den Verhältnissen auf dem Arbeitsmarkt beeinflußt werden. In diesem Sinn kann die Feststellung von Bloch interpretiert werden: "Die momentane Arbeitslage kommt bei jeder Arbeitsbewertung mehr oder weniger ins Spiel, ohne daß ausdrücklich darüber gesprochen werden muß" ³⁾, und zwar beim Gewichten, "wobei stillschweigend Angebot und Nachfrage im Rahmen der Merkmale gegeneinander abgewogen werden" ³⁾. Bloch vertritt ferner den Standpunkt, daß die Gewichtung bei Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt korrigiert werden muß, jedoch nicht kurzfristig - z.B. bei irgendwelchen konjunkturellen Schwankungen -, sondern langfristig. Es soll sich schon mehr um strukturelle Veränderungen handeln. "Außerdem müssen die Änderungen in der Marktlage einen gewissen Umfang angenommen haben, sonst kann man die Auswirkungen in den Gewichten gar nicht sichtbar

1) Neumann, P., Leistungs- und Arbeitsbewertung als Probleme der Arbeitsstudien, Dissertation, Berlin 1960, S. 117

2) Vgl. Bloch, W., a.a.O., S. 12/13; Burkhard, C.E., a.a.O., S. 140

3) Bloch, W., a.a.O., S. 70.

machen" ¹⁾. Bloch schlägt vor, etwa alle 7-10 Jahre die Gewichtung einer Revision zu unterwerfen ¹⁾. Demgegenüber lehnt Wibbe ²⁾, der den Zusammenhang zwischen Arbeitsmarktlage und Gewichtung keineswegs verkennt, die Berücksichtigung der Arbeitsmarktverhältnisse aus mehr praktischen Gründen ab. Wibbe ist der Ansicht, daß die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt außerordentlich schwer zu erfassen sind (z.B. statistisch). "Aus diesem Grunde dürfte eine Ausrichtung der Gewichtung nach dem Prinzip der Seltenheit in der Regel undurchführbar sein" ³⁾.

Die Auffassungen der beiden Autoren unterscheiden sich in der Frage, ob die Änderungen auf dem Arbeitsmarkt für den einzelnen Betrieb "quantifizierbar" sind, um die Gewichtung gezielt ausrichten bzw. korrigieren zu können. Es wird bezweifelt, daß in der Praxis eine exakte Bestimmung, z.B. statistischer Art, notwendig ist, vielmehr dürfte eine längere Beobachtung des Arbeitsmarktes genügend Anhaltspunkte für die Ausrichtung der Gewichtung bieten.

Es hat den Anschein, daß letztlich für die unterschiedlichen Standpunkte, ob bei der Gewichtung eine Marktorientierung mit dem Grundprinzip der Arbeitsbewertung vereinbar ist, die grundlegende Frage entscheidend ist, inwieweit die Ergebnisse der Arbeitsbewertung für die Gestaltung der Arbeitsentgelte herangezogen werden sollen. Mit anderen Worten: Es handelt sich um die Frage nach dem Umfang der Hauptaufgabe der Arbeitsbewertung. Wird die Hauptaufgabe der Arbeitsbewertung lediglich darin gesehen, als interne Richtschnur für die Harmonisierung der Gehälter und Löhne zu dienen (wobei die Arbeitsbewertung hinsichtlich der effektiven Arbeitsentgelte die gleiche Funktion besitzt wie die Kostenrechnung hinsichtlich der Verkaufspreise), wird auf die Berücksichtigung der Marktverhältnisse verzichtet werden können; sollen die Bewertungsergebnisse (Arbeits-

1) Bloch, W., a.a.O., S. 70

2) Vgl. Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 37

3) ebenda, S. 37.

werte) die unmittelbare Grundlage für die Höhe der Arbeitsentgelte bilden (wobei die individuellen Leistungsentgelte ausgeschlossen bleiben), können letztlich die Marktverhältnisse bei der Gewichtung nicht ausgeschlossen werden. Da in der Praxis jede Gewichtung nur nach dem Kriterium beurteilt werden kann, ob die Bewertungsergebnisse von den Beteiligten als angemessen betrachtet werden, dürfte es keine Rolle spielen, wenn eine marktorientierte Gewichtung gewählt wird. Sofern ein Großhandelsbetrieb sich für eine marktorientierte Gewichtung entscheidet, erscheint der Vorschlag von Bloch sehr zweckmäßig, nämlich die Gewichtung nur in größeren Zeiträumen zu korrigieren und in der Zwischenzeit u.U. Sonderregelungen zu treffen (z.B. konjunkturbedingte Gehalts- und Lohnzuschläge). Dadurch werden häufige Korrekturen der Gewichte und der Arbeitswerte vermieden.

Von gewerkschaftlich orientierten Autoren wie z.B. Hagner/Weng sowie Keller wird die Auffassung vertreten, die Gewichtung sei eine sozial- und lohnpolitische Frage und müsse deswegen von den Tarifpartnern ausgehandelt werden.

"Sie (die Gewichtung) ist und bleibt eine sozialpolitische Entscheidung, deren Regelung den Tarifparteien vorbehalten bleiben muß und nicht aus technischen Gründen oder aus der Arbeit selbst bestimmt werden kann" ¹⁾.

Wenn auch die Gewichtsverhältnisse die Lohn- und Gehaltsstruktur beeinflussen, können allein auf dem Verhandlungswege keine angemessenen Gewichteschlüssel ermittelt werden, "sondern es gehören schon sehr gründliche, nur in Gemeinschaftsarbeit durchführbare Unternehmungen einer größeren Zahl von Tätigkeiten dazu. Die Gewichtung kann und darf daher nicht zum Spielball in Verhandlungen zwischen den Tarifpartnern werden" ²⁾. Besonders wenn eine Vielzahl von Merkmalen zu gewichten ist, dürfte eine Tarifkommission überfordert sein, um zu übersehen, wie sich die Gewichtung auf die Lohn- und Gehaltsstruktur auswirkt. Deswegen erscheint es sinnvoller, die Gewichtung als innerbetriebliche Ange-

1) Keller, P., a.a.O., S. 81

2) Paasche, J., a.a.O., S. 27.

legenheit zu betrachten, sie methodisch durchzuführen und dabei dem Betriebsrat ein Mitentscheidungsrecht einzuräumen¹⁾. Die Problematik dieser strittigen Frage ist für die verschiedenen Wirtschaftszweige die gleiche, so daß die aufgezeigte Lösung auch für den Großhandel empfohlen werden kann.

3. Die Gewichtungsmethoden

Das Wertverhältnis der Merkmale zueinander kann methodisch verschiedenartig bestimmt und quantitativ ausgedrückt werden. Es kann zwischen einer indirekten und einer direkten Gewichtung unterschieden werden. Eine indirekte Gewichtung soll insbesondere dadurch gekennzeichnet werden, daß das Wertverhältnis der Merkmale in keinem speziellen Gewichtungsvorgang festgelegt wird. Es soll sich um eine direkte Gewichtung handeln, die das Wertverhältnis der Merkmale entweder durch unterschiedliche, maximale Arbeitswertzahlen der einzelnen Merkmale oder durch spezielle Gewichtungsfaktoren (sog. Gewichtsschlüssel) zum Ausdruck bringt. Folglich können innerhalb der direkten Gewichtung zwei Gewichtungsarten unterschieden werden, nämlich die "offene" und die "verschlüsselte".

a) Die indirekte Gewichtung

Unter indirekter Gewichtung soll hier der Gewichtungseffekt verstanden werden, der durch die Variation der Merkmalzahl erzielt wird. Es handelt sich somit nicht um eine(n) eigentliche(n) Gewichtungsmethode(oder -vorgang). Dieser Gewichtungseffekt kommt jedoch nur in den sog. ungewichteten Bewertungen zum Tragen, d.h. wenn alle Merkmale als gleichwertig angesehen werden. Die "Gewichtung" erfolgt dann in der qualitativen Analyse bei der Merkmalauswahl bzw. bei der Festlegung der Merkmalzahl; denn die Gewichtung, als das Wertverhältnis der Merkmale, wird zwangsläufig durch die Anzahl der Merkmale bestimmt; je mehr Merkmale aufgenommen werden, desto kleiner wird das Gewicht der einzelnen Merkmale.

1) Vgl. Keller, P., a.a.O., S. 81.

Nach Hetzler ist jedoch nicht das Gewicht der einzelnen Merkmale, sondern das sog. Feldgewicht entscheidend, "d.h. die Gewichtung, die einer durch mehrere Tatbestandsmerkmale gekennzeichneten Anforderungskategorie zukommt" ¹⁾. Diese Feststellung kann dahingehend verstanden werden, daß sich die Anforderungsstruktur vieler Arbeitsplätze nicht aus Anforderungen (Bewertungsmerkmale) aller "Felder", sondern vielfach aus Anforderungen bestimmter "Felder" zusammensetzt. Die Arbeitsplätze vieler Angestellten unterliegen zum Beispiel keinen Umwelteinflüssen oder körperlichen Belastungen. Wird beispielsweise das "Feld" "körperliche Belastungen" höher als das "Feld" "geistige Anforderungen" gewichtet, so werden die Arbeitsplätze mit "körperlichen Belastungen" relativ besser bewertet als die Arbeitsplätze, mit denen keine "körperlichen Belastungen" verbunden sind. Eine indirekte Gewichtung kommt folglich zustande, wenn die Anzahl gleichwertiger Merkmale der einzelnen "Felder" variiert wird ²⁾. Sie findet bewußt oder unbewußt in den sog. ungewichteten Bewertungsplänen Anwendung. Gegen die indirekte Gewichtung spricht, daß sie nicht methodisch durchgeführt wird, d.h. sie erfolgt nicht nach systematischen, sachbestimmten Gesichtspunkten, ist nicht nachprüfbar, und damit ist ihre Objektivität gefährdet ³⁾. Somit kann diese Art von Gewichtung nicht allgemein und auch nicht für Großhandelsbetriebe empfohlen werden.

b) Direkte Gewichtung

ba) Offene Gewichtung

Wird das Wertverhältnis der Merkmale zueinander durch unterschiedliche Arbeitswertzahlen der einzelnen Merkmale ausgedrückt, handelt es sich nach Paasche um eine offene Gewichtung ⁴⁾. Das entscheidende Kriterium dieser Gewichtungsart besteht darin, daß die Beanspruchungsintensität und das Gewicht der einzelnen Merkmale gekoppelt quantifiziert werden,

1) Hetzler, H.W., a.a.O., S. 112

2) Vgl. Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 30

3) Vgl. Bramesfeld, E., Schätzen als Methode, a.a.O., S.166

4) Paasche, J., a.a.O., S. 22.

wobei einheitliche Wertzahlen (Arbeitswertzahlen) verwendet werden. In einem Bewertungsverfahren mit einer offenen Gewichtung wird durch die Addition der Arbeitswertzahlen direkt der Arbeitswert ermittelt. Die Beanspruchungsintensität und das Gewicht der Merkmale sind sozusagen fest miteinander verbunden. Deshalb kann mit Lorenz die offene Gewichtung auch als feste Gewichtung bezeichnet werden ¹⁾. Die feste Gewichtung kann wie folgt veranschaulicht werden:

M e r k m a l e				
I	II	III	IV	usw.
0	0	0	0	
1	1	1	1	
2	2	2	2	
3	3	3	3	
4	<u>4</u>	4	4	
5		5	<u>5</u>	
6		<u>6</u>		
7				

Durch die unterschiedlichen maximalen Arbeitswertzahlen (7,4,6,5) wird das Wertverhältnis der Merkmale untereinander bestimmt. "Das Gewicht jedes Merkmals kommt in dem ihm zugewiesenen prozentualen Anteil an der theoretisch möglichen Gesamtpunktzahl (Arbeitswertzahl) zum Ausdruck" ²⁾.

Die offene Gewichtung ist einmal in verschiedenen Stufenwertzahlverfahren zu finden. Hierbei muß auf die Gefahr hingewiesen werden, daß bei der Durchführung der Bewertung die zugrunde gelegte Gewichtung verändert werden kann. Eine Gewichtungsveränderung tritt insbesondere ein, wenn bei einzelnen Merkmalen überhaupt nicht die maximalen Arbeitswertzahlen erreicht bzw. vergeben werden. Sind einem Merkmal beispielsweise insgesamt 20 Wertzahlen zugeordnet

1) Lorenz, F.R., Eine Einstufungstafel, a.a.O., S. 4

2) Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 30.

und keiner der Arbeitsplätze erhält davon mehr als 15, so ist das praktische Gewicht dieses Merkmals geringer als das zugrunde gelegte, sofern das Gewicht als prozentualer Anteil an der Gesamtwertzahl verstanden wird.

Eine offene Gewichtung wird zum Beispiel in dem bekannten Stufenwertzahlverfahren von Euler/Stevens verwendet. Die Gewichtungsfindung erfolgte nach folgender Methode ¹⁾: Es werden zwei Begriffe streng unterschieden, die Wertigkeit und die Gewichtung. Wertigkeit wird als das Wertverhältnis der einzelnen Merkmale zu dem Bezugsmerkmal "Fachkenntnisse" definiert. Für "Fachkenntnisse" wird eine beliebige höchste Beanspruchungswertzahl festgelegt. Alle übrigen Merkmale werden jeweils einzeln mit dem Bezugsmerkmal verglichen, um die Wertigkeit jedes Merkmals im Verhältnis zu der zugrunde gelegten Wertzahl von "Fachkenntnissen" zu schätzen. Die Wertigkeit der einzelnen Merkmale kann größer, kleiner oder gleich der Wertigkeit der "Fachkenntnisse" sein. Die ermittelten Wertzahlen als Ausdruck der Wertigkeit sind gleichzeitig die maximalen Arbeitswertzahlen der Merkmale. Unter Gewichtung eines Merkmals wird der prozentuale Anteil der Wertigkeit der einzelnen Merkmale an der Wertzahlsumme aller Merkmale verstanden. Nach dieser Methode haben Euler/Stevens die Wertigkeit und die Gewichtung der Merkmale für die Arbeitsbewertung in der Eisen- und Stahlindustrie ermittelt. Dabei wurden umfangreiche Untersuchungen durchgeführt, und die Ergebnisse wurden wiederholt überprüft und korrigiert.

Die Methode kann grundsätzlich auch in den Betrieben anderer Wirtschaftszweige, u.a. auch im Großhandel, Verwendung finden. Allerdings dürfen die Entwicklungsarbeiten nicht unterschätzt werden, wenn die Wertzahlen so sorgfältig ermittelt und überprüft werden sollen wie in der Eisen- und Stahlindustrie. Ein einzelner Großhandelsbetrieb dürfte kaum in der Lage sein, die Gewichtung nach der Methode von Euler/Stevens durchzuführen, weil einfach die Untersuchungsarbeiten zu kostspielig sind. Sofern aber die Voraussetzungen

1) Euler, H., Stevens, H., a.a.O., S. 11/12.

für eine überbetriebliche Gewichtung gegeben sind, könnten eventuell für Großhandelsbetriebe gleicher Branchen und Größe die Gewichte bzw. die Wertigkeit der Merkmale nach dieser Methode ermittelt werden. Hetzler vertritt die Auffassung, daß eine offene Gewichtung den Nachteil der mangelnden Anpassungsfähigkeit besitzt, wenn eine Änderung der Gewichtung als Wertverhältnis der Merkmale zueinander notwendig wird ¹⁾.

Als offene oder feste Gewichtung kann auch die Bestimmung des Wertverhältnisses der Merkmale zueinander in dem Bewertungsverfahren des Merkmalvergleiches bezeichnet werden. Wie dargestellt, wird durch Vergleichen und Schätzen zunächst für Schlüsselarbeitsplätze das Wertverhältnis der Merkmale untereinander in Geld- oder Prozepteinheiten quantitativ ermittelt. Mit den Ergebnissen werden Rangreihen gebildet, die eine ähnliche Funktion wie die Arbeitswertskala der Merkmale in den Stufenwertzahlverfahren besitzen; denn an Hand der Rangreihen werden die Arbeitswertzahlen der übrigen Arbeitsplätze bestimmt. Die Quantifizierung der Beanspruchungsintensität und die Gewichtung ist zwar auch gekoppelt, aber auf andere Art als in den Stufenwertzahlverfahren, die eine offene Gewichtung verwenden. Während in den letztgenannten Verfahren die Gewichtung vor der Bewertung festgelegt ist, erfolgt die Gewichtung in den Verfahren des Merkmalvergleiches bei der Bewertung der Arbeitsplätze. Somit tritt auch nicht das Problem auf, daß sich das zugrunde gelegte Gewichtsverhältnis von dem effektiven Gewichtungsverhältnis unterscheidet. Die Nachteile der Verfahren des Merkmalvergleiches wurden bereits an anderer Stelle dargelegt. Für Großhandelsbetriebe eignen sich die Verfahren insbesondere deshalb nicht, weil nur eine relativ kleine Merkmalzahl Berücksichtigung finden kann.

bb) Verschlüsselte Gewichtung

Die verschlüsselte Gewichtung ist dadurch gekennzeichnet, daß jedem Merkmal "über einen Umrechnungsschlüssel ein ge-

1) Hetzler, H.W., a.a.O., S. 126.

wisses Gewicht zuerkannt wird" ¹⁾. Dabei erfolgt die Quantifizierung der Beanspruchungsintensität und der Wertigkeit im Sinne von Gewicht unabhängig voneinander, und zwar in zwei getrennten Arbeitsvorgängen. Deshalb wird die verschlüsselte Gewichtung auch unabhängige oder bewegliche Gewichtung genannt ²⁾. Wie bereits an anderer Stelle ausgeführt, wird in Bewertungsverfahren, die eine verschlüsselte Gewichtung verwenden, die ermittelte Beanspruchungsintensität mit einem sog. Gewichtsschlüssel (-faktor oder -koeffizient) multipliziert, um die Arbeitswertzahlen zu errechnen. Schematisch läßt sich die verschlüsselte Gewichtung wie folgt darstellen. Angenommen, die Gewichtungsfaktoren bei 5 Merkmalen betragen:

für Merkmal I	=	3
" " II	=	2
" " III	=	2,5
" " IV	=	1,5
" " V	=	0,5

Wird unterstellt, daß in einem Stufenwertzahlverfahren 5 Stufen mit denselben Intensitätswertzahlen vorhanden sind, lauten die Arbeitswertzahlen:

Stufe		M e r k m a l e				
Nr.	Wert- zahlen	I	II	III	IV	V
I	5	5x3=15	5x2=10	5x2,5=12,5	5x1,5=7,5	5x0,5=2,5
II	4	4x3=12	4x2= 8	4x2,5=10	4x1,5=6	4x0,5=2
III	3	3x3= 9	3x2= 6	3x2,5= 7,5	3x1,5=4,5	3x0,5=1,5
IV	2	2x3= 6	2x2= 4	2x2,5= 5	2x1,5=3,0	2x0,5=1
V	1	1x3= 3	1x2= 2	1x2,5= 2,5	1x1,5=1,5	1x0,5=0,5

In einem Rangreihenverfahren müssen die Werte der Intensitätsskala analog mit den Gewichtungsfaktoren der einzelnen Merkmale multipliziert werden. Wird zum Beispiel eine 100-teilige Skala verwendet und ist für einen bestimmten Arbeitsplatz

1) Paasche, J., a.a.O., S. 24

2) Lorenz, F.R., Eine Einstufungstafel, a.a.O., S. 4.

ei dem Merkmal I der Intensitätsgrad 80 festgestellt worden, so beträgt die Arbeitswertzahl 240 (80×3).

Hinsichtlich der Problematik der verschlüsselten Gewichtung bestehen in Stufenwertzahl- und Rangreihenverfahren keine Unterschiede. Das Hauptproblem bildet die Gewichtsfindung, d.h. die Bestimmung der Gewichtungsfaktoren der einzelnen Merkmale. Es ist eine Vielzahl von Methoden zur Gewichtsfindung entwickelt worden, die - sofern sie sich in der grundsätzlichen Verfahrensweise unterscheiden - im folgenden erörtert werden soll.

Besonders in dem ersten Entwicklungsstadium der Arbeitsbewertung ist der Versuch unternommen worden, die Gewichtung der Merkmale durch repräsentative Befragungen der Mitarbeiter zu bestimmen. Eine derartige Methode muß besonders das Interesse der Großhandelsbetriebe auf sich lenken, weil in diesem Wirtschaftszweig noch keine Erfahrungswerte vorliegen. Faber sowie Ingenohl führten Anfang der vierziger Jahre Betriebsbefragungen in Industriebetrieben durch. Die Befragungsmethode läßt sich relativ einfach handhaben. Es werden alle Mitarbeiter oder eine repräsentative Anzahl nach ihrer Ansicht über die Bedeutung der einzelnen Merkmale bzw. Merkmalgruppen befragt, wobei sie die Bedeutung in Prozentzahlen angeben müssen. Aus den Ergebnissen werden statistisch Durchschnittswerte je Merkmal gebildet, die als Ausdruck für die Gewichtsverhältnisse betrachtet werden.

Um die Problematik einer Gewichtsfindung über eine Befragung besser aufzeigen zu können, sei das Ergebnis einer Betriebsbefragung von Ingenohl aus einer Maschinenfabrik angeführt ¹⁾:

1) Entnommen Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 34.

Gewicht der Merkmale in % Befragte Personen		Ausbildg. Anfordg.	geist. Anford.	körperl. Anford.	äußere Einflüsse	Summe
Betrieb/Verwaltung	58	32,3	34,3	17,8	15,6	100
gelernte Facharbeiter	147	28,0	38,5	19,1	14,4	100
angelernte Maschinenarbeiter	166	20,9	32,2	28,0	18,8	100
Hilfsarbeiter	27	22,5	29,5	31,7	16,3	100

Mit Wibbe und Hetzler kann festgestellt werden, daß die Ergebnisse das Eigeninteresse der einzelnen Gruppen spiegeln ¹⁾. Jedoch ist diese Tendenz nicht eindeutig, denn von den Hilfsarbeitern wird zum Beispiel den Ausbildungsanforderungen eine größere Bedeutung zuerkannt als von den angelernten Maschinenarbeitern, ferner wird zum Beispiel von den Verwaltungskräften den körperlichen Anforderungen und den äußeren Einflüssen fast das gleiche Gewicht beigemessen wie von den gelernten Facharbeitern. In den erwähnten Betriebsbefragungen wurden jeweils nur vier Merkmale bzw. Merkmalgruppen zugrunde gelegt. In der Praxis sind aber nur wenige Bewertungspläne zu finden, in denen nur vier Bewertungsmerkmale verwendet werden. Deswegen muß die Frage gestellt werden, ob eine Befragungsmethode auch bei mehr als 4, z.B. 10 oder gar 15 Merkmalen noch anwendbar ist. Es muß bezweifelt werden, daß ein Laie in der Lage ist, die Bedeutung einer Vielzahl von Merkmalen (z.B. zehn) genau analysieren und quantitativ beurteilen zu können. Deshalb dürfte die Befragungsmethode für die meisten Betriebe, insbesondere für Großhandelsbetriebe, kaum in Betracht kommen. Die Befragungsmethode läßt sich dahingehend abändern, indem die einzelnen Merkmale zu Merkmalgruppen zusammengefaßt werden (z.B. Können, Belastungen, Verantwortung, Arbeitsbedingungen), um von der Beleg-

1) Vgl. Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 34/35; Hetzler, H.W., a.a.O., S. 117.

schaft die Bedeutung der Merkmalgruppen schätzen zu lassen. Damit kann die Gewichtung nur teilweise gelöst werden; das Gewicht der einzelnen Merkmale muß durch eine andere Methode bestimmt werden.

Eine in den USA entwickelte Methode zur Gewichtsfindung ist von Stigers/Ried dargestellt und von Wibbe ausführlich erörtert worden ¹⁾. Nach dieser Methode wird das Gewicht der Merkmale verfahrenstechnisch ähnlich wie in dem amerikanischen Bewertungsverfahren des Merkmalvergleichs ermittelt. Es werden bestimmte Arbeitsplätze unter dem Gesichtspunkt ausgewählt, daß bei diesen für jedes Bewertungsmerkmal die höchste Beanspruchungsintensität vorhanden ist. Zunächst wird für einen Arbeitsplatz eine "Rangreihe" der Merkmalgewichte aufgestellt. Dabei wird dem Merkmal mit der höchsten Beanspruchung der Punktwert 100 zugeordnet und durch Schätzen die Beanspruchungen der übrigen Merkmale festgelegt, zum Beispiel schematisch wie folgt:

Merkmal	I	=	80
"	II	=	100
"	III	=	50
"	IV	=	60
"	V	=	20

An Hand des ersten gewichteten Arbeitsplatzes werden die Gewichte eines zweiten Arbeitsplatzes bestimmt, wobei zunächst das Merkmal mit der höchsten Beanspruchung mit dem entsprechenden Merkmal des ersten Arbeitsplatzes verglichen und das Gewicht ermittelt wird, um dann die übrigen Merkmale durch Vergleichen mit dem Gewicht dieses Merkmals zu gewichten. Ferner werden Gewichte je Merkmal der beiden Arbeitsplätze verglichen. Dabei zeigt sich, ob u.U. noch eine Korrektur notwendig ist. In dieser Weise werden auch die Merkmale an Hand der übrigen ausgewählten Arbeitsplätze gewichtet. Aus den Rangreihen der "gewichteten" Arbeitsplätze werden die Höchstpunktwerte der einzelnen Merkmale herausgesucht und addiert. Der Anteil der Höchstpunktwerte der ein-

1) Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 35.

zelen Merkmale bildet das eigentliche Gewicht des betreffenden Merkmals ¹⁾. (Vergleiche schematisches Beispiel)

Merkmal	Höchstpunktwert	Gewicht in %
I	120	30
II	80	20
III	60	15
IV	40	10
V	100	25
Summe	400	100

Die Zuverlässigkeit und die Brauchbarkeit der Ergebnisse hängen von der Qualifikation der Bewerter ab. "Es ist wichtig, an der ganzen Arbeit möglichst viele Personen zu beteiligen, um weitere gegenseitige Abstimmungs- und Ausgleichsmöglichkeiten zu gewinnen" ²⁾. Ein Vorteil dieser Methode ist darin zu sehen, daß sie relativ einfach eine betriebsindividuelle Gewichtung ermöglicht. Es muß wiederum die Frage aufgeworfen werden, ob nach dieser Methode auch für eine Vielzahl von Merkmalen (z.B. 15) die Gewichte noch zuverlässig gefunden werden können. Böhmer hat mit dieser Methode die Gewichte für neun Merkmale ermittelt, wobei nicht zu erkennen ist, ob es sich um eine echte oder schematische Gewichtsfindung handelt ³⁾. Da sich die Verfahrensweise grundsätzlich nicht von der in dem Bewertungsverfahren des Merkmalvergleichs unterscheidet, muß angenommen werden, daß die Zuverlässigkeit der Gewichtungsergebnisse mit steigender Merkmalzahl (insbesondere über 5) abnimmt. Müssen z.B. 15 Merkmale gewichtet werden, dürfte ein erfahrener Fachmann überfordert sein, um einmal die "Gewichte" von 15 Merkmalen je Arbeitsplatz zu bestimmen und insbesondere in einem horizontalen Vergleich die "Gewichte" je Merkmal der einzelnen Arbeitsplätze mit allen

1) Vgl. Böhmer, a.a.O., S. 61

2) Wibbe, J., Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, a.a.O., S. 37

3) Vgl. Böhmer, a.a.O., S. 61.

übrigen Arbeitsplätzen (Richtbeispiele) abzustimmen. Deshalb kann die Verwendung dieser Methode in Großhandelsbetrieben nicht empfohlen werden, sofern die in der qualitativen Analyse ermittelten Bewertungsmerkmale (14) bei einer Arbeitsbewertung zugrunde gelegt werden und somit zu gewichten sind.

Eine weitere Methode zur Gewichtsfindung ist von Neumann entwickelt worden, und zwar für ein Stufenwertzahlverfahren ¹⁾. In dem Bewertungsverfahren werden für alle Merkmale fünf Intensitätsstufen mit linearen Zuwachsraten unterschieden. Zunächst sind den Stufen folgende Wertzahlen zugeordnet:

<u>Stufe</u>	<u>Wertzahlen</u>
keine Beanspruchung	0
geringe "	1
mittlere "	2
hohe "	3
sehr hohe "	4

An Hand dieser Stufenwertskala wird die Beanspruchungsintensität je Merkmal für alle Arbeitsplätze bestimmt. Nachdem alle Arbeitsplätze eingestuft sind, werden je Merkmal die Wertzahlen der einzelnen Arbeitsplätze addiert. Ebenfalls wird die Wertzahlsumme aller Merkmale ermittelt. Der Anteil der Wertzahlsumme der einzelnen Merkmale an der Gesamtwertzahlsumme kann nach Neumann als das Gewicht der Merkmale bezeichnet werden.

<u>Wertzahlsumme</u>	<u>Gewicht in %</u>
Merkmal I 500	25
" II 300	15
" III 400	20
usw. ...	..
2000	100

In einem zweiten Arbeitsgang bestimmt Neumann eine neue Wertzahlskala, d.h. die ursprünglichen Stufenwertzahlen werden gewichtet, und zwar wie folgt: Die höchsten Stufenwert-

1) Vgl. Neumann, P., a.a.O., S. 118 ff.

zahlen aller Merkmale werden addiert (z.B. bei 5 Merkmalen beträgt die Summe 20). An Hand des Prozent-Gewichtsschlüssels werden aus dieser Summe die gewichteten maximalen Stufenwertzahlen errechnet:

Merkmal	I	25 %	von 20	=	5
"	II	15 %	von 20	=	3
"	III	20 %	von 20	=	4
usw.					20

Die neuen Wertzahlen (Arbeitswertzahlen) werden den einzelnen Intensitätsstufen zugeordnet.

Bloch, der zwischen einer "Papiergewichtung" und einer "effektiven Gewichtung" unterscheidet, ermittelt nach derselben Methode die effektiven Gewichte der einzelnen Merkmale ¹⁾. Für die Ermittlung der Arbeitswerte der einzelnen Arbeitsplätze wird die sog. Papiergewichtung zugrunde gelegt, die als ein Vorgang des Ermessens und Bewertens angesehen wird, wobei die allgemeinen Wertvorstellungen und insbesondere die gegenwärtige Arbeitsmarktlage Berücksichtigung finden ²⁾. Die effektive Gewichtung ist das Spiegelbild der innerbetrieblichen Verhältnisse, u.a. hinsichtlich der Zusammensetzung der Berufskategorien. Die effektiven Gewichte besitzen für die Arbeitsbewertung keine Bedeutung, weil nach Bloch die Gewichtung nach der Arbeitsmarktlage auszurichten ist.

Diese Methode zur Gewichtsbildung setzt keine bestimmte Bewertungsverfahren voraus, sie läßt sich sowohl in Stufenwertzahl- als auch Rangreihenverfahren anwenden. In dem erwähnten Bewertungsplan eines Großhandelsbetriebes wurde diese Methode für das dargestellte Rangreihenverfahren gewählt. Da keine Erfahrungen und insbesondere keine Erfahrungswerte für die Gewichtung aus dem Großhandel vorlagen und die übrigen Lösungsvorschläge nicht befriedigten, erschien es zweckmäßig, die Gewichte nach der Bedeutung der Merkmale für den

1) Bloch, W., a.a.O., S. 42

2) ebenda, S. 70.

betreffenden Großhandelsbetrieb zu bestimmen. Die Frage nach der Bedeutung der einzelnen Merkmale wurde wie folgt beantwortet: Die Bedeutung (das Gewicht) eines Merkmals wächst mit der Anzahl der Arbeitsplätze, an denen eine Beanspruchung des Merkmals auftritt, sowie mit der Beanspruchungsintensität an diesen Arbeitsplätzen. Somit konnten je Merkmal die Intensitätswertzahlen der Arbeitsplätze addiert und der Anteil der Wertzahlensummen je Merkmal an der Wertzahlsumme aller Merkmale als das Gewicht der einzelnen Merkmale definiert werden. Wie an anderer Stelle ausgeführt, wurden bei der Quantifizierung der Beanspruchungsintensität die maximalen Intensitätswertzahlen der einzelnen Merkmale variiert. Dadurch wurde bereits ein Gewichtungseffekt erzielt. Die soeben dargestellte Gewichtung muß als Ergänzung betrachtet werden. Es wurde aber im Zusammenhang mit der Erörterung des für den betreffenden Großhandelsbetriebes entwickelten Rangreihenverfahrens gezeigt, daß auch für alle Merkmale dieselbe maximale Intensitätswertzahl zugrunde gelegt werden kann, um so den "indirekten" Gewichtungseffekt zu eliminieren.

Bei einer Beurteilung der soeben dargestellten Methode der Gewichtsfindung muß zunächst festgestellt werden, daß sie verhältnismäßig einfach zu handhaben ist und keine Beschränkung der Merkmalzahl erfährt. Ferner unterliegt der eigentliche Gewichtungsvorgang keinen subjektiven Einflüssen, denn die Gewichte werden gewissermaßen rechnerisch ermittelt. Die Gewichtung wird jedoch ausschließlich als Spiegelbild der innerbetrieblichen Verhältnisse - insbesondere hinsichtlich der Schwierigkeitsstrukturen der Arbeitsplätze - aufgefaßt.

Hetzler vertritt die Ansicht, daß eine derartige Methode an dem Wesen der Gewichtung vorbei geht, da sie einseitig von den jeweiligen Schwierigkeitsstrukturen der Arbeitsplätze abgeleitet wird ¹⁾. Theoretisch ist diese Feststellung richtig; denn es ist denkbar, daß einem Merkmal, das auf Grund der allgemeinen Wertvorstellungen eine sehr große Bedeutung besitzt, ein relativ kleines Gewicht zugeordnet wird, weil eine Beanspruchung nur an wenigen Arbeitsplätzen

1) Hetzler, H.W., a.a.O., S. 116.

auftritt (z.B. im Extremfall an 10 von insgesamt 100 Arbeitsplätzen). Dadurch können völlig verzerrte Bewertungsergebnisse erzielt werden, d.h. diese können nach den herrschenden Vorstellungen nicht als angemessen betrachtet werden. Dennoch kann nicht geleugnet werden, daß bei jeder Gewichtung bewußt oder unbewußt die Korrelation zwischen der Bedeutung eines Merkmals einerseits und der Anzahl der Arbeitsplätze, an denen eine Beanspruchung auftritt, unter Berücksichtigung der Beanspruchungsintensitäten andererseits, eine Rolle spielt. In der Praxis dürfte selten ein Merkmal Verwendung finden, das nach den allgemeinen Vorstellungen der Werte eine große bzw. kleine Bedeutung besitzt, aber das nur für wenige bzw. für sehr viele Arbeitsplätze in Betracht kommt. In diesem Verfahren bleiben allerdings die Marktverhältnisse unberücksichtigt. Selbst wenn ein Betrieb sich für eine marktorientierte Gewichtung entscheidet, sollte dieses Verfahren zu Vergleichszwecken verwendet werden, weil die Gewichte relativ einfach und rechnerisch ermittelt werden können.

4. Abschließende Würdigung

Die Gewichtung ist und bleibt letztlich eine Ermessensfrage. Mit Recht stellt Burkhard fest: "Das Suchen nach einer absolut 'richtigen' oder 'gerechten' Gewichtung ist ebenso zwecklos wie das Suchen nach dem 'gerechten' Lohn, es kann sich lediglich darum handeln, eine vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt möglichst optimale Lösung zu finden" ¹⁾. Deshalb kann es auch keine exakte oder vollkommene Gewichtungsmethode geben.

Da im Großhandel bisher überhaupt keine Erfahrungswerte vorliegen, erscheint es zweckmäßig, die Gewichtung nach der mehr schematischen Methode von Neumann und Bloch durchzuführen. Die ermittelten Gewichte können von Fachleuten daraufhin geprüft werden, inwieweit sie den Marktverhältnissen entsprechen. Bei größeren Differenzen sind Korrekturen vorzunehmen. Im

1) Burkhard, C.E., a.a.O., S. 138.

Laufe der Zeit, wenn die Arbeitsbewertung bei einer Reihe von gleichgelagerten Betrieben (derselben Branche und Größenordnung) Eingang gefunden hat, können zwischenbetriebliche Gewichtsvergleiche durchgeführt werden, damit repräsentative Richtwerte gewonnen werden. Es wird, wie bereits dargelegt, die Auffassung vertreten, daß für viele Großhandelsbetriebe die Möglichkeit einer überbetrieblichen Gewichtung gegeben ist.

ZUSAMMENFASSUNG

Wie in der Industrie, ist auch im Großhandel eine Tarifentlohnung in mehrfacher Hinsicht unzulänglich; sie kann nicht als Grundlage für eine anforderungsgerechte Gestaltung der Gehälter und Löhne dienen. Somit besteht im Großhandel die Notwendigkeit einer Arbeitsbewertung. Neben der Aufgabe, die Arbeitsentgelte nach dem Schwierigkeitsgrad der Arbeitsplätze zu gestalten, kann die Arbeitsbewertung in Großhandelsbetrieben insbesondere für die Personalbeschaffung und den Personaleinsatz sowie für die Rationalisierungsarbeit von sehr großem Nutzen sein. Sofern es sich um größere Großhandelsbetriebe handelt, dürfte nur eine analytische Arbeitsbewertung in Frage kommen. In kleineren und mittleren Betrieben kann mit Vorbehalten auch eine summarische Arbeitsbewertung in Erwägung gezogen werden.

Als Ausgangspunkt für eine qualitative Analyse der Arbeits-schwierigkeit kann für Großhandelsbetriebe das aufgestellte Grundanalysenschema gewählt werden, das allgemein für eine Arbeitsbewertung in den verschiedenen Wirtschaftszweigen anwendbar ist. Bei der Ableitung der Bewertungsmerkmale bleibt auch im Großhandel die Abgrenzung der Merkmale und die Festlegung der Merkmalsanzahl problematisch; aber für die praktische Arbeitsbewertung in Großhandelsbetrieben sind gewisse Anhaltspunkte gegeben. Im Großhandel besteht eine besondere Notwendigkeit, ein einheitliches Merkmalschema für Angestellte und Arbeiter zugrunde zu legen.

Die bisher bekannten Merkmalschemen sind auf die Bedürfnisse der Industriebetriebe zugeschnitten, selbst wenn sie den Anspruch erheben, sie seien für alle Wirtschaftszweige geeignet. Wie dargelegt wurde, können diese Merkmalschemen einer qualitativen Analyse im Großhandel nicht gerecht werden. Das entwickelte Merkmalschema für den Großhandel unterscheidet sich von den für Industriebetriebe typischen Merkmalschemen hinsichtlich der Art und dem Inhalt vieler Merkmale. Eine klare Abgrenzung und Definition der einzelnen Bewertungsmerkmale stellt eine Grundvoraussetzung dar, um in der quantitativen Analyse den Schwierigkeitsgrad der Ar-

beitsplätze eindeutig bestimmen zu können.

Da ein exaktes Meßverfahren für die Ermittlung des Arbeitswerts ausscheidet, muß sich die quantitative Analyse mit dem methodischen Schätzen "behelfen". Durch bestimmte Voraussetzungen und Maßnahmen können bei der quantitativen Bestimmung der Schwierigkeitsgrade mit Hilfe des methodischen Schätzens zwar Willkür und subjektive (individuelle) Einflüsse der Bewerter weitgehend ausgeschlossen werden, aber die Ergebnisse (Arbeitswerte) können keinen Anspruch auf absolute Richtigkeit (Exaktheit) erheben. Grundsätzlich können für die quantitative Analyse in Großhandelsbetrieben sowohl ein Stufenwertzahl- als auch ein Rangreihenverfahren gewählt werden. Die Verwendung eines Stufenzahlverfahrens in Großhandelsbetrieben setzt die Lösung der aufgezeigten Einzelfragen voraus. Auf Grund der mangelnden Flexibilität ist ein Stufenwertzahlverfahren für eine einheitliche Bewertung von Angestellten- und Arbeitertätigkeiten weniger geeignet. Die Rangreihenverfahren besitzen im Vergleich zu den Stufenwertzahlverfahren eine größere Flexibilität, die eine durchgehende Bewertung für die Arbeitsplätze von Angestellten und Arbeitern ermöglicht. Das Rangreihenverfahren, das für die erwähnte Arbeitsbewertung in einem Großhandelsbetrieb entwickelt wurde, dürfte am ehesten den Anforderungen im Großhandel gerecht werden, zumal, wenn die aufgezeigten verfahrenstechnischen Ergänzungen Berücksichtigung finden.

Die Gewichtung ist ohne Zweifel das strittigste Problem der Arbeitsbewertung. Die verschiedenen Lösungsvorschläge können nicht befriedigen. Auch für den Großhandel kann letztlich nur festgestellt werden: "Der Nachweis für die Richtigkeit einer Gewichtung ist allein durch die praktische Bewährung zu erbringen" ¹⁾. Mit anderen Worten: Eine Gewichtung ist "richtig", wenn das Wertverhältnis der Merkmale zueinander von den Beteiligten (Betrieb, Arbeitsbewertungsexperten, Belegschaft) als angemessen betrachtet wird.

An vielen Stellen der Arbeit wurde sichtbar, daß viele Pro-

1) Paasche, J., a.a.O., S. 27.

bleme der Arbeitsbewertung und speziell für eine Verwendung in Großhandelsbetrieben nicht eindeutig (absolut) zu lösen sind. Die Arbeitsbewertung ist und bleibt ein "Hilfsmittel" für die anforderungsgerechte Gestaltung der Arbeitsentgelte. "Der praktische Nutzen einer Arbeitsbewertung im Dienste der Entlohnung ist auch nicht darin zu sehen, daß sie absolut gültige Werte liefert, sondern vielmehr darin, daß sie bei sorgfältiger Handhabung durch verschiedene Wertende bei der gleichen Arbeit annähernd zu dem gleichen Ergebnis führt und somit Willkür und Zufälligkeit ausschaltet" ¹⁾.

Trotz der Unvollkommenheiten stellt die Arbeitsbewertung gegenüber der herkömmlichen Tarifentlohnung einen Fortschritt auf dem Wege zu einer leistungsgerechten Entlohnung dar. Je mehr Großhandelsbetriebe sich der Arbeitsbewertung aufgeschlossen zeigen und diese einführen, desto größere Erkenntnisse und Erfahrungen können gesammelt werden, die als Voraussetzungen anzusehen sind, um die Probleme der Arbeitsbewertung im Großhandel besser lösen zu können. Dann können auch für den Großhandel von der Arbeitsbewertung ähnliche Erfolge wie in der Industrie erwartet werden.

1) Böhrs, H., a.a.O., S. 43.

L I T E R A T U R V E R Z E I C H N I S

Bücher:

- | | |
|--|---|
| American Management Association | The AMA Handbook of Wage and Salary Administration, New York 1951 |
| Badische Anilin- und Soda-Fabrik | Unterlagen zur Arbeitsbewertung, Ludwigshafen 1950 |
| Bauer, A., Brengel, A. | Richtlinien und Anweisungen zur Durchführung der Arbeitsbewertung in der Praxis, Stuttgart 1948 |
| Bloch, W. | Arbeitsbewertung, Grundlagen und Anwendung, Zürich 1959 |
| Böhmer, K.L. | Die analytische Bewertung von Angestellten-tätigkeiten, Dissertation, Hamburg 1956 |
| Böhrs, H. | Leistungslohn, Wiesbaden 1959 |
| Böhrs, H., Bramesfeld, E., Euler, H., Pentzlin, K. | Einführung in das Arbeits- und Zeitstudium, München 1954 |
| Bramesfeld, E., Graf, O. | Praktisch-psychologischer und arbeitsphysiologischer Leit-faden für das Arbeitsstudium, München 1955 |
| Brengel, A. | Die Bewertung der Arbeit, Berlin 1942 |
| Buddeberg, H. | Über die Vergleichbarkeit der Handelsbetriebe, Köln und Opladen 1955 |
| Burkhard, C.E. | Arbeits- und Personenbewertung als Grundlagen der betriebswirtschaftlichen Lohnpolitik, Zürich 1960 |
| Dirks, H. | Die Personalbeurteilung im Betrieb, Düsseldorf 1956 |
| Euler, H. | Tarif, Arbeitswert und Gehalt, Düsseldorf 1954 |
| Euler, H., Stevens, H. | Die analytische Arbeitsbewertung als Hilfsmittel zur Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit, 3. Auflage, Düsseldorf 1956 |
| Euler, H., Stevens, H., Schilling, F., Schoppe, R. | Analyse und Bewertung von Angestellten-tätigkeiten, 2. Auflage, 1959 |

- | | |
|--|---|
| Fischer, G. | Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 8. Auflage, Heidelberg 1961 |
| Gaugler | Die Darstellung des Arbeitsaufwandes im betrieblichen Rechnungswesen, Dissertation, München 1954 |
| Gaul, D. | Die analytische Arbeitsbewertung in ihrer rechtlichen Bedeutung, Kassel 1954 |
| Goossens, F. | Handbuch der Personalleitung, II. Band, München 1959 |
| Gutenberg, E. | Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, I. Band, Die Produktion, Berlin, Göttingen, Heidelberg 1957 |
| Hagner, G.W., Weng, H. | Arbeitsschwierigkeit und Lohn, Köln 1951 |
| Haller-Wedel, E. | Multimoment-Aufnahmen in Theorie und Praxis, München 1962 |
| Harrington, K. | Job Evaluation and Wage Incentives, New York, Chicago 1952 |
| Hetzler, H.W. | Die Bewertung von Bürotätigkeiten, Grundlagen und Verfahren, Köln und Opladen 1961 |
| Hilf, H.H. | Arbeitswissenschaft, München 1957 |
| Hoffstätter, P.R. | Psychologie (Das Fischer-Lexikon), Frankfurt 1957 |
| Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung e.V. | Der westdeutsche Großhandel, Leistungen, Struktur und Entwicklung, München 1961 |
| dasselbe | Die Arbeitsmarktsituation im westdeutschen Großhandel, Umfang, Ursachen und Auswirkungen des Arbeitskräftemangels, München 1960 |
| Keller, P. | Grundfragen der Arbeitsbewertung, Köln 1949 |
| derselbe | Leistungs- und Arbeitsbewertung, Köln 1950 |
| Kosiol, E. | Leistungsgerechte Entlohnung, Wiesbaden 1962 |
| Lytle, Ch., W. | Job Evaluation Methods, 2. Auflage, New York 1954 |

- Mackeben, L. Arbeitsbewertung und Leistungslohn,
Essen 1958
- Mand, J. Betriebliche Personalpolitik,
Wiesbaden o.J.
- Neumann, P. Leistungs- und Arbeitsbewertung
als Probleme der Arbeitsstudien,
Dissertation, Berlin 1956
- Otis, J.L.,
Leukart, R.H. Job Evaluation, A Basis for Sound
Wage Administration, 2. Aufl. 1949
- Paasche, J. Aus der Praxis der Arbeitsbewertung,
Kassel 1953
- Patton, J.A.,
Littlefield, C.L. Job Evaluation, Homewood-Illionois
1957
- Refa Methodische Grundlagen der analy-
tischen Arbeitsbewertung,
München 1952
- Schmolz, W.,
Gehrlin, W. Arbeitswert, Leistungswert, Perso-
nalwert, Stuttgart 1958
- Schollbrock, G. Die Arbeitsbewertung als Grundlage
der Ermittlung des leistungsgerech-
ten Entgelts für Angestelltentätig-
keiten, Dissertation, Göttingen 1956
- Timme, H. Löhne und Gehälter nach Leistung,
München 1961
- United States
Employment Service Arbeitsbewertungssysteme in USA
(dt. Übersetzung), Köln 1952
- Weber, L. Richtlinien für die analytische
Arbeitsbewertung, Wien o.J.
- Wibbe, J. Entwicklung, Verfahren und Probleme
der Arbeitsbewertung, München 1953
- Zeitschriftenaufsätze:
- Bauer, A. Die Stellung der Arbeitsbewertung
innerhalb des Leistungsproblems,
Zentralblatt für Arbeitswissenschaft
und soziale Betriebspraxis,
3 (1949) 11
- Baumann, H. Bewertung der Büroarbeit, Das ratio-
nelle Büro, 1 (1950) 9
- Bittner, H. Über praktische Erfahrungen mit einer
analytischen Arbeitsbewertung im Büro,
Das rationelle Büro 8 (1957) 11

- Boje, A. Dicke Tinte, Arbeitsbewertung und Pelikanol, Das rationelle Büro, 7 (1956) 5
- Bramesfeld, E. Bestimmung der menschlichen Arbeitsleistung, Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, 1 (1947) 6
- derselbe Schätzen als Methode, Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, 1 (1947) 9
- derselbe Leistungsbestimmung mit Hilfe von Arbeitsstudien, Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, 14 (1960) 6
- Dinkler, W. Über die Treffsicherheit der Arbeitsbewertung, Refa-Nachrichten, 4 (1951) 3
- Dirks, H. Die psychologischen Auswirkungen der Arbeitsbewertung, Refa-Nachrichten, 5 (1952) 3
- Engriser, R. Analyse über den Einfluß der einzelnen Merkmale auf das Ergebnis einer Arbeitsbewertung, Industrielle Organisation 27 (1958) 10
- Euler, H. Analyse und Bewertung von Angestellentätigkeiten, Industrielle Organisation 23 (1954) 3
- derselbe Die analytische Arbeitsbewertung in den Ländern der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl, Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, 13 (1958) 7
- Euler, H., Stevens, H. Analytische Arbeitsbewertung und Wertigkeit, Der Betrieb, 8 (1957) 7
- Fischer, G. Methoden der Arbeitsbewertung, Mensch und Arbeit, 4 (1952) 3
- Galle, E. Die Arbeitsbewertung im Tarifvertrag, Zentralblatt für Arbeitsbewertung und soziale Betriebspraxis, 1 (1947) 7
- Gaugler, E. Leistungsbeurteilung und Leistungsbeteiligung im Einzelhandel, Mensch und Arbeit, 7 (1955) 6

- Gehle, F. Internationale Tagung über Arbeitsbewertung in Genf, Refa-Nachrichten, 3 (1950) 2
- Goossens, F. Die persönliche Leistungsbewertung muß die Arbeitsplatzbewertung ergänzen, Mensch und Arbeit (1962) 1
- Hohmann, E. Die Gewichtung der Arbeitsbewertungsmerkmale, Mensch und Arbeit, 3 (1951) 5
- derselbe Leistungslohn und Arbeitsbewertung, Mensch und Arbeit, 4 (1952) 1
- derselbe Versuch einer Arbeitsbewertung für Angestellte, Mensch und Arbeit, 3 (1951) 3
- Jungbluth, J. Die Bewertung der Angestelltentätigkeiten, Gewerkschaftliche Monatshefte, 4 (1953) 3
- derselbe Die Bewertung der Arbeit, Rationalisierung, 4 (1953) 6
- Kellner, H.. Die Auswirkung der Leistungsbereitschaft, Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, 2 (1948) 4
- Leonek, H. Das Gewicht der Anforderungsmerkmale bei der Arbeitsbewertung, Bundesarbeitsblatt (1953) 11
- Lorenz, F.R. Eine Einstufungstafel, Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, 6 (1952) 1
- derselbe Zum Problem der analytischen Arbeitsbewertung und Gewichtung, Der Betrieb, 8 (1955) 10
- derselbe Einheitliche Bewertung?, Bundesarbeitsblatt, (1951) 3
- derselbe Zur Klärung von Begriffen in der Arbeitsbewertung, Bundesarbeitsblatt, (1951) 2
- Maucher, H. Die Genauigkeit bei der analytischen Punktbewertung, Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, 10 (1956) 1

- Maucher, H. "Übriges Arbeitsmilieu" im Rahmen der Arbeitsbewertung, Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis 10 (1956) 12
- Möhler, E. Zur Problematik der Arbeitsbewertung, Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, 4 (1950) 7
- Neumann, P. Eine Arbeitsstudie im Büro mit Hilfe von Multimoment-Aufnahmen, Das rationelle Büro, 13 (1962) 4
- Pechhold, E. Zur Theorie des Arbeitswertes, Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und betriebliche Sozialpraxis, 2 (1948) 3
- Rehahn, H. Zur Kritik des absoluten Arbeitswertes, Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, 12 (1958) 6
- Roepke, E.A. Der Arbeitswert eine natürliche Dimension menschlicher Leistung, Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, 8 (1954) 1
- Rosenkranz, R. Arbeitsbewertung, Leistungsermittlung und Leistungsentlohnung als Rationalisierungsmittel, Das rationelle Büro, 4 (1953) 9
- Schaechterle, W.H. Gerechte Entlohnung für Angestellte, Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, 10 (1956) 8/9
- Schilling, F. Bewertung von Angestelltentätigkeiten, Das rationelle Büro, 4 (1953) 11
- Schoppe, R. Bewertung der Angestelltentätigkeiten, Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, 8 (1954) 6
- Walther, H. Probleme der Arbeitsbewertung und Leistungsentlohnung, Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, 9 (1955) 10 u. 11
- Wandel, L. Arbeitsbewertung und Arbeitsstudie als Hilfsmittel zu einer gerechten Entlohnung, Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis, 4 (1950) 1

- Weng, H. Arbeitswert und Lohnwert, Zentral-
blatt für Arbeitswissenschaft und
soziale Betriebspraxis, 5 (1951) 1
- Wibbe, J. Analytische Arbeitsbewertung im
Büro, Das rationelle Büro,
4 (1953) 9
- derselbe Die Arbeitsbewertung und das Lohn-
problem, Zentralblatt für Arbeits-
wissenschaft und soziale Betriebs-
praxis, 6 (1952) 9
- derselbe Betriebsarteigene Gewichtung bei
der Arbeitsbewertung, Der Betrieb,
6 (1953) 46
- Zander, E. Betriebliche Arbeitsbewertung,
Gewerkschaften und Tarifvertrag,
Mensch und Arbeit, 13 (1961) 7
- Zander, E. Entwicklung der Arbeitsbewertung
in Theorie und Praxis, Literatur-
bericht Mensch und Arbeit,
14 (1962), S. 281 ff.

L E B E N S L A U F

- | | |
|--------------------|---|
| 15. September 1934 | in Papenburg/Ems geboren; |
| 1941 - 1948 | Besuch der Volksschule in Papenburg; |
| 1948 - 1955 | Besuch der Staatlichen Aufbauschule in Papenburg; mit Abitur abgeschlossen; |
| 1955 - 1959 | Studium der Wirtschaftswissenschaft an den Universitäten Hamburg und München; in Semesterferien in einem Industrie-, Großhandels- und Schiffahrtsbetrieb praktiziert; |
| 15. Juli 1959 | Diplom-Kaufmann-Prüfung an der Universität München abgelegt; |
| 1960 - 1962 | als Betriebsberater bei der Betriebsberatungsstelle der Wirtschaftsvereinigung Groß- und Außenhandel, Landesverband Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf, ausgebildet und tätig; |
| seit 1963 | Studium an der Universität München. |

